

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Implementace koučovacího přístupu v řídicí praxi vybrané organizace

Implementation of Coaching Approach in Managerial Practise of the Selected
Organization

Student: Bc. Petra Fialová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Fialová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Implementace koučovacího přístupu v řídicí praxi vybrané organizace
Implementation of Coaching Approach in Managerial Practise of the
Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska koučování
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza současného koučovacího přístupu
 5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HABERLEITNER, Elisabeth. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh vypracovala samostatně. Příloha č. 1 mi byla poskytnuta organizací PEGATRON Czech s.r.o.

V Ostravě dne 26. 4. 2013


.....

Bc. Petra Fialová

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za cenné rady a připomínky při vedení této diplomové práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti PEGATRON Czech s.r.o. a zejména PhDr. Zdeňku Svozilovi za poskytnuté informace, materiály a především za čas, který mi věnoval.

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA KOUČOVÁNÍ	7
2.1	CO JE KOUČOVÁNÍ.....	7
2.2	KDO JE KOUČ	8
2.3	HISTORIE KOUČOVÁNÍ.....	8
2.3.1	<i>Koučování jako samostatná disciplína</i>	<i>8</i>
2.3.2	<i>Humanistická psychologie.....</i>	<i>9</i>
2.4	TYPY KOUČOVÁNÍ	10
2.4.1	<i>Podle zaměření.....</i>	<i>10</i>
2.4.2	<i>Podle hloubky.....</i>	<i>11</i>
2.4.3	<i>Podle konečné změny.....</i>	<i>11</i>
2.4.4	<i>Školy koučování.....</i>	<i>12</i>
2.4.5	<i>Koučování podle počtu účastníků.....</i>	<i>13</i>
2.5	TYPY KOUČŮ	14
2.5.1	<i>Externí kouč.....</i>	<i>14</i>
2.5.2	<i>Interní kouč</i>	<i>14</i>
2.5.3	<i>Manažer jako kouč.....</i>	<i>15</i>
2.5.4	<i>Sám sobě koučem</i>	<i>16</i>
2.6	ROLE KOUČE	17
2.7	KOUČ JAKO VYZÝVATEL A OPORA.....	18
2.8	PROCES KOUČOVÁNÍ	20
2.8.1	<i>GROW model.....</i>	<i>20</i>
2.8.2	<i>ADAPT model</i>	<i>20</i>
2.9	NÁSTROJE KOUČOVÁNÍ	21
2.9.1	<i>Naslouchání.....</i>	<i>21</i>
2.9.2	<i>Kladení otázek.....</i>	<i>22</i>
2.10	STANOVENÍ A TVORBA CÍLŮ	22
2.11	VYHODNOCENÍ PROCESU KOUČOVÁNÍ	23
2.12	SUPERVIZE V KOUČOVÁNÍ	24
2.13	MANAŽERSKÉ ŘÍDÍCÍ STYL.....	24
2.13.1	<i>Manažerská mřížka</i>	<i>25</i>
2.14	NÁRODNÍ KULTURA A ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	27
2.14.1	<i>Kulturní dimenze</i>	<i>28</i>
2.15	SROVNÁNÍ VYBRANÝCH NÁRODNÍCH KULTUR	29
2.15.1	<i>Tchaj-wan.....</i>	<i>29</i>
2.15.2	<i>Česká republika</i>	<i>30</i>
2.16	METODOLOGIE.....	31

3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	32
3.1	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	32
3.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	33
3.3	HISTORIE ORGANIZACE.....	33
3.4	FILOZOFIE ORGANIZACE.....	34
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO KOUČOVACÍHO PŘÍSTUPU	35
4.1	KOUČOVACÍ VÝCVIK.....	35
4.1.1	<i>Klub koučů</i>	36
4.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	37
4.2.1	<i>Vyhodnocení společné části dotazníků</i>	38
4.2.2	<i>Vyhodnocení druhé části dotazníků</i>	61
5	VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	66
5.1	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	66
5.2	KONKRÉTNÍ NÁVRHY.....	69
6	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	75
	SEZNAM ZKRATEK.....	78

1 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku implementace koučovacího přístupu v řídicí praxi. Koučování je jedním z moderních přístupů vedení lidí, který zároveň přispívá k jejich rozvoji. Ačkoliv se u nás jedná z pohledu podnikové praxe o poměrně mladou disciplínu, stala se velmi rozšířenou.

Koučování, slovo tolik příznačné pro sport, je dnes velmi frekventovaným pojmem a lze se s ním setkat v různých situacích od oblasti sportu, přes kariérní oblast až po oblast partnerských vztahů. Právě masivní rozšíření této disciplíny s sebou přineslo nutnost založení několika profesních organizací, na národní i nadnárodní úrovni, sdružujících profesionální kouče. Jsou jimi Česká asociace koučů, Evropská rada pro mentoring a koučink a Mezinárodní federace koučů, jejichž cílem je zvyšovat profesní úroveň, odbornost a rozšiřovat výzkum v oblasti koučinku.

Koučování bylo z pohledu podnikové praxe vnímáno nejprve jako forma benefitu pro úspěšné zaměstnance a až následně začalo být chápáno jako jedna z metod rozvoje zaměstnanců. Cílem koučinku je trvalé zvýšení výkonnosti jedince prostřednictvím uvolňování jeho potenciálu. Koučování také pomáhá jedinci uvědomovat si vlastní odpovědnost a přebírat odpovědnost za své jednání.

Právě trvalé zlepšování výkonnosti zaměstnanců může být chápáno jako jeden z možných způsobů zvyšování konkurenceschopnosti podniku na trzích. I takto může být podáván jeden z argumentů, proč v době ekonomické krize investovat nemalé finanční prostředky do rozvoje lidských zdrojů. Podnik má v tomto směru na výběr, zda bude zaštiťovat koučování sám, prostřednictvím interního kouče, či vyškolených vedoucích pracovníků, nebo prostřednictvím externího kouče. Otázka výběru formy koučování závisí především na účelu, k němuž je určeno.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit proces implementace koučovacího přístupu v řídicí praxi vybrané organizace na základě informací zjištěných z dotazníkového šetření a z rozhovorů a následně navrhnout doporučení pro možná zlepšení tohoto procesu či pro jeho případnou modifikaci tak, aby se tento přístup mohl stát jedním z hlavních řídicích stylů používaných v této organizaci.

V první části této práce je rozebrán koučovací přístup po stránce teoretické a rovněž je zde věnován prostor pro vymezení národní a organizační kultury. Druhá část se věnuje implementaci koučovacího přístupu v řídicí praxi podniku PEGATRON Czech s.r.o. Odpovídá na otázky, zda jsou změny v přístupu k vedení lidí vnímány stejně jak řídicími pracovníky, tak jejich podřízenými a hledá odpovědi na to, jak je možné koučovací přístup v tomto prostředí dále rozvíjet takovým způsobem, aby jej řídicí pracovníci mohli co nejlépe uplatnit.

2 Teoretická východiska koučování

Koučování je jedním z nástrojů rozvoje lidského potenciálu a zároveň je také jedním z možných způsobů jak vést lidi. Typickým znakem procesu koučování je jeho specifická, neboť se věnuje individuálnímu člověku, případně skupině, a pracuje s jeho myšlením.

V této kapitole jsou objasněny základní pojmy z oblasti koučování, jeho stručná historie, typy koučinku a rozličné přístupy k práci s touto disciplínou, jsou zde taktéž zmíněny nejznámější modely koučování a nástroje užívané při koučování. Tato práce se zabývá koučovacím přístupem v řídicí praxi organizace, tudíž je část této kapitoly věnována manažerským řídicím stylům. V závěru kapitoly jsou zmíněny národní a organizační kultura, neboť mají bezpochyby vliv na přijetí koučování v organizaci.

2.1 Co je koučování

V současné době pojednává o koučování celá řada knih, ať už odborných či populárně naučných. I proto existuje mnoho různých definic koučinku.

Podle České asociace koučů je koučování „procesem kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů. Tento proces vede k trvalému zvyšování kompetence partnera, přičemž kouč klientovi ponechává odpovědnost jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku“ (Česká asociace koučů, 2012).

Rosinski definuje koučování jako „umění pomáhat lidem uvolnit jejich potenciál s cílem dosahovat smysluplných, významných cílů“ (Rosinski, 2009, s. 26).

Koučování je tedy jeden ze způsobů vedení lidí. Konkrétněji se jedná o vztah mezi dvěma osobami – koučem a koučovaným. Koučovaný bývá často označován jako partner, neboť oba aktéři koučinku jsou v tomto procesu postaveni na stejnou úroveň. Vztah kouč – partner by měl být založen na vzájemné důvěře účastníků. Cílem koučů není udílení pokynů, jakým směrem se vydat, nýbrž pomocí vhodných otázek nasměrovat koučované k lepšímu sebepoznání, odhalení vlastních možností a potenciálu v souvislosti s možnostmi okolí, ke stanovení vlastních cílů a budoucích vizí.

Jak již z předchozího odstavce vyplývá, nástrojem koučování je kladení vhodných otázek. Díky tomuto nástroji se učí jedinec postupně přebírat odpovědnost za sebe samého, za stanovování vlastních cílů a zejména jejich dosahování. Jedině vlastní cíle jedince mohou být v souladu s jeho vnitřními motivy a také s jeho hodnotami. Tyto cíle pak mají daleko větší význam než cíle stanovené někým jiným (Rosinski, 2009).

2.2 Kdo je kouč

Označení kouč náleží člověku, jenž dokáže motivovat druhé, má schopnost pronikat do struktur jejich myšlení a je schopen ovlivnit způsob myšlení daného jedince, což se následně odráží v jeho výkonech. Mnoho koučů bývá současně psychology, nicméně to není podmínkou.

U kouče se předpokládá notná dávka empatie – schopnost vcítit se do situace druhého (koučovaného jedince). Taktéž je od něj očekávána podpora a pomoc s vymezením významných cílů. Při hledání cesty k dosažení těchto cílů je kouč tím, kdo pomáhá odhalit jedinci realitu - jeho vlastní možnosti, ale i omezení, jež ho svazují.

2.3 Historie koučování

Koučování je poměrně mladou disciplínou lidského rozvoje. Kde se vzalo a kam sahají jeho kořeny, ve stručnosti shrnují následující odstavce.

2.3.1 Koučování jako samostatná disciplína

Označení kouč bylo v první polovině 19. století používáno mezi britskými univerzitními studenty jako hovorové pojmenování jejich soukromého opatrovníka. Na konci 19. století již toto slovo přešlo do sportovní terminologie (Fischer-Epe, 2006).

V 70. letech 20. století publikoval tenisový odborník a učitel z harvardské univerzity W. Timothy Gallwey sérii knih, v jejichž názvu se objevilo sousloví „Inner Game“, což do češtiny můžeme doslovně přeložit jako vnitřní hra. Tyto knihy se nejprve zabývaly sportem, ale záhy se začala jejich tematická základna dále rozšiřovat. Slovo vnitřní ukazuje zaměření na vnitřní stav jedince. Gallwey ve svých knihách hovoří o tom, jak je důležité odstraňovat vnitřní bariéry člověka pro to, aby mohl dosáhnout většího výkonu. Koučování tedy podle

Gallweye není o učení se něčeho, nýbrž o efektivnějším učení se a využití vlastního potenciálu (Whitmore, 2009).

Postupem času složili Gallwey spolu s Whitmorem tým koučů, z něhož se vyvinula *Inner Game Corporation*. *Inner Game Corporation* se nejprve věnovala koučování sportovců a sportovních týmů a následně přešla i do nespportovní oblasti, zejména podnikatelské, a její členové začali zaměřovat svůj zájem do různých specifických oblastí koučování. Gallwey s Whitmorem se stali v oblasti koučování natolik věhlasnými, že jejich služeb začaly využívat i korporace zvučných jmen jako IBM, Apple či Coca-Cola.

Do Evropy, konkrétně do Velké Británie, se koučování dostalo v 90. letech díky jeho výše zmiňovaným protagonistům. V České republice se začalo koučování postupně rozvíjet také na počátku 90. let a jedním z jeho prvních protagonistů byl Petr Parma. Obecně se v ČR v průběhu 90. let začaly rodit nejrůznější poradenské společnosti, s nimi i koučové a postupně i společnosti zabývající se koučováním.

2.3.2 Humanistická psychologie

Předchozí odstavce shrnuly vývoj samotného koučování, nicméně jeho počátky sahají hlouběji, a to až do humanistické psychologie.

Zakladatelem humanistické psychologie byl Carl Ransom Rogers. Tento psychologický proud vznikl na konci 50. let ve Spojených státech amerických. Kromě Rogerse tento směr reprezentují i další významná jména jako Abraham Harold Maslow, Gordon Willard Allport, nebo např. rakouský psycholog Viktor Emil Frankl.

Humanistická psychologie se snaží porozumět individuální povaze duševního i duchovního života konkrétního člověka prostřednictvím porozumění jeho prožívání, sebeuvědomování, potřebě seberealizace. Sebeuvědomování a seberealizace jsou chápány jako významné činitele osobnostního rozvoje, z toho vyplývá důležitost rozhodování jedince o sobě samém. Humanistická psychologie pracuje s důležitostí proaktivního přístupu jedince k jeho vnějšímu okolí a zdůrazňuje těsnou souvislost mezi seberealizací jedince a jeho duševním zdravím (Pauknerová, 2006).

Humanistická psychologie vznikla jako reakce na klasickou psychoanalýzu a behaviorální psychologii, které pracují s člověkem jako bytostí biologicky či sociálně předurčenou.

2.4 Typy koučování

Na koučink lze nahlížet z různých hledisek. Koučování lze dělit podle toho, jaké oblasti života se týká, jakou má hloubku, kdo jsou jeho aktéři a jaký je jejich počet a podle mnohých dalších kritérií. Na následujících stránkách jsou popsány nejčastěji používané druhy koučinku.

2.4.1 Podle zaměření

Nejčastěji je možné setkat se právě s koučováním podle jeho zaměření, tedy s osobním či profesním koučováním. Uvedené typy koučování se však velmi často prolínají.

Osobní (někdy také životní) koučování

Jak už sám název napovídá, je zaměřeno na osobní život jedince. Tento typ koučování samozřejmě často zasahuje i do jeho pracovního života, nicméně jeho primárním cílem není uvolnění potenciálu za účelem zvýšení pracovního výkonu jedince. Toto koučování iniciuje sám koučovaný ze své vlastní vůle. Koučování v osobním životě lze využít v mnoha situacích, příkladem mohou být významná životní rozhodnutí, kde si člověk není jistý, jakým způsobem k nim přistoupit, při překonávání určitých hendikepů (ať už fyzických, nebo psychických bariér) a v dalších situacích.

Profesní koučování

Profesní koučování je zaměřeno na pracovní oblast za účelem rozvinutí potenciálu jedince a zvýšení jeho pracovního výkonu. Zde platí, že iniciátorem koučování je podnik. Samozřejmě tak jako osobní koučování mohlo ovlivňovat koučovaného v pracovní oblasti, tak jej může profesní koučování ovlivnit v jeho osobním životě.

- **Exekutivní koučování.** Koučovaný je řídícím pracovníkem a koučování má být nápomocno jeho profesnímu rozvoji a učení, zlepšování výkonu. Při exekutivním koučinku je velmi důležité seznámit se se samotnou organizací a pochopit kontext, v němž funguje. Koučování by mělo řídícím pracovníkům pomoci zvýšit jejich odhodlání a zaujetí pro řízení organizace.
- **Firemní koučování.** V některých podnicích nejsou koučování pouze řídící pracovníci, ale i jiní, například talentovaní pracovníci či lidé, u kterých je předpoklad, že mohou dosahovat vyšších výkonů a je třeba jim pomoci tento

výkon uskutečnit. Firemní koučování je realizováno za účelem zvýšení synergického efektu, tedy takovým způsobem, aby z něj všechny zainteresované strany měly co největší užitek.

Koučování má v tomto případě napomoci při překonání mezery mezi současným stavem a požadovanou úrovní pracovního výkonu. Koučové zde mohou spolupracovat nejen s koučovanými, ale i jejich nadřízenými proto, aby správně identifikovali tyto mezery a mohli správně určit plány dalšího rozvoje jedince (Rosinski, 2009).

2.4.2 Podle hloubky

Podle toho, zda koučování zasahuje do hloubky jedince, či usiluje-li o rychlé výsledky, lze rozlišit dva druhy koučinku – transakční a transformační.

Transakční koučink

Cílem transakčního koučinku je dosažení relativně rychlé změny výkonu. Ve firemní praxi je nejběžnější setkat se právě s tímto typem koučování. Východiskem transakčního koučinku je nějaké očekávání, tedy cíl. K dosažení tohoto cíle je zapotřebí určitá změna chování, tedy samotný proces koučinku, který přinese změnu výkonu – očekávaný cíl (Horská, 2009).

Transformační koučink

Transformační koučink je orientován opačně. Jeho zaměření lze popsat jako dlouhodobé, nesnaží se pouze zvýšit výkon koučovaného, ale napomáhá odstranění překážek osobního růstu a podporuje trvalou změnu myšlení. Tohoto typu koučinku se užívá častěji v oblasti osobního koučování. Transformační koučink vychází z osobních zkušeností koučovaného. Jeho snahou je změnit postoje jedince, jeho vnitřní přesvědčení, což vyvolá změnu v očekávání, tím se logicky mění jeho jednání a v konečné fázi tak dochází ke změně dosahovaných výsledků (Horská, 2009).

2.4.3 Podle konečné změny

Dalším kritériem pro dělení koučování může být změna, již má být koučováním dosaženo.

Dovednostní koučování

Dovednostní koučování je zaměřeno na zvládnutí konkrétního úkolu, konkrétní dovednosti. Tento typ koučování vzešel ze sportu, jeho účelem je osvojení si nějaké dovednosti v požadovaném standardu.

Výkonnostní koučování

Výkonnostní koučování je zaměřeno na změnu chování jedince pomocí jeho úkolu. Zaměřuje se na různé faktory a role, jež ovlivňují výkon koučovaného. Úspěch je zde měřen změnou požadovaného chování.

Rozvojové koučování

Základ rozvojového koučování lze hledat v psychologickém poradenství a psychoterapii, tento typ koučování je zaměřen na změnu hodnot a postojů jedince. Rozvojové koučování se projevuje mírou uspokojení jedince prací a sebou samým (Leary-Joyce in Craklová, Riethof, 2012).

2.4.4 Školy koučování

Koučování lze také dělit podle jednotlivých škol, či přístupů k osobnosti, z nichž vychází.

Person Centered Approach

Škola PCA, do češtiny přeloženo jako „přístup zaměřený na osobu“, byla založena Rogersem – zakladatelem humanistické psychologie. Tento přístup vychází ze sebeaktualizační tendence člověka, tedy z potřeby jedince realizovat vlastní potenciál. Plně respektuje jedince a jeho potřeby (Cox, Bachkírova, Clutterbuck, 2010).

Gestalt

Zakladatelem tohoto přístupu byl Fritz Perls. Jedná se o přístup, který vnímá organizaci jako pole vztahů, s jehož pomocí jsou zkoumány reálné procesy probíhající v podniku a dochází tak k odhalování slepých míst za pomoci externího konzultanta. V Gestalt koučování vystupuje do popředí důraz kladený na prohlubování myšlenek a pocitů, platí zde pravidlo, že celek je více než suma částí. V centru zájmu tohoto přístupu stojí jedinec a jím vnímaná přítomnost (Gestalt institut Praha, 2012).

Neurolingvistické programování

NLP je rovněž uznáváno jako samostatný psychoterapeutický směr. Jeho autory jsou John Grinder a Richard Bandler. NLP je přístup pro rozvoj potenciálu jedince, kladoucí si za cíl změnu jeho chování tak, aby se jeho vystupování stalo sebevědomější a přesvědčivější. Tento přístup je založen na zjištění, že chování úspěšných jedinců lze popsat podobnými vzorci a tyto vzorce lze posléze zobecnit a převést do různých oblastí praktického života (Růžička, 2007).

Systemické koučování

Systemické koučování má svá východiska ve filozofii, v nejrůznějších teoriích a praktických zkušenostech, jež vedou k vnímání reality jako komplexního systému věcí a jevů. Tento druh koučování je orientován na změny člověka a tím pádem i sociálních systémů. Systemické koučování v první řadě zkoumá, jaké změny člověk potřebuje a proč je potřebuje a následně jak těchto změn dosáhnout. Systemické koučování zjišťuje potřeby, rámce (možnosti) a cíle koučovaného a vytváří pro něj vhodné cíle (často ve spolupráci s jeho nadřízenými), které jsou v souladu s cíli organizace. Tyto cíle směřují k posílení a uvědomění si strategického a systémového myšlení koučovaného.

Cílem systemického koučování je změna ve způsobu myšlení koučovaného. Při systemickém koučování je východiskem realita vnímaná koučovaným, kouč proto musí přijmout, porozumět a respektovat tuto subjektivní realitu a oprostit se vlastních předpokladů, hypotéz a rad (Parma, 2006).

2.4.5 Koučování podle počtu účastníků

Dále můžeme koučování dělit podle počtu zúčastněných osob na individuální a týmové.

Individuální koučování

Individuálního koučování se zúčastňuje pouze kouč s koučovaným. Tento typ koučování umožňuje efektivněji dosáhnout výsledků, neboť veškerou pozornost kouče zaujímá právě jedna osoba. Individuální koučování je typické pro osobní koučování, ale samozřejmě je hojně využíváno i v koučování profesním. Tento typ koučování nalezne největší uplatnění při snaze o dosažení lepších výsledků, při začleňování některých nově příchozích pracovníků do nového prostředí, při problémech či krizích, jímž manažer čelí, dále

se využívá u talentovaných zaměstnanců nebo zaměstnanců, které čeká postup na významnou řídicí pozici (Suchý, Náhlavský, 2007).

Týmové nebo také skupinové koučování

Týmové koučování má za cíl jednak dosáhnout vyššího výkonu týmu, jednak zlepšení vztahů uvnitř daného týmu či skupiny. Koučování je zde prospěšné jak pro jednotlivce, tak pro celý tým. Jinak řečeno – při realizaci poslání týmu by měl být uvolňován potenciál jeho členů, a zároveň potenciál skupinový. Díky koučování by si měl jedinec lépe uvědomovat, jaké je jeho místo v týmu, jak se chová při práci a jak se podílí na výsledcích týmu. Týmové koučování by jedinci mělo pomoci přinést určité uspokojení z týmové práce (Rosinski, 2009).

2.5 Typy koučů

Podle typu kouče, jehož služeb podnik využívá, můžeme rozlišit koučování ze čtyř možných hledisek.

2.5.1 Externí kouč

Tohoto typu kouče se využívá zejména při exekutivním koučování. U externího kouče se předpokládá profesionální přístup, diskrétnost a dlouhodobé zkušenosti s koučováním. Ve velké části případů se jedná o psychologa. Není zde tedy podmínkou, že by kouč musel rozumět oblasti, v níž firma podniká, nebo být profesionálem v oblasti řízení společností.

Mezi externím koučem a koučovaným vzniká důvěrný vztah, neboť jsou mu svěřovány i informace, jejichž zveřejnění by mohlo mít pro podnik vážné následky. Externí kouč může pomoci koučovanému oprostit se od běžných stereotypů v myšlení a také mu může pomoci získat nový pohled na věci.

2.5.2 Interní kouč

Můžeme rozlišit dva typy interních koučů. První typ v našich podmínkách není příliš obvyklý. Jedná se o člověka, který je v organizaci zaměstnán jako kouč a koučování je náplní jeho práce, případně tvoří část náplně jeho práce.

Druhým typem interního koučování můžeme označit situaci, kdy je v pozici kouče řídicí pracovník, manažer, který koučuje své podřízené. Koučování se může stát stylem vedení, kterým manažer vede své podřízené. Tohoto stylu pak může využívat podle povahy

práce buď téměř vždy, nebo pouze v určitých případech, kdy je k tomu koučování vhodné. Pomocí koučování učí manažer podřízené převzít na sebe odpovědnost za vlastní práci. Velkou výhodou tohoto typu koučování je, že ho lze běžně a nenásilně začlenit do řízení, avšak ne každý manažer se dokáže této role zhostit.

2.5.3 Manažer jako kouč

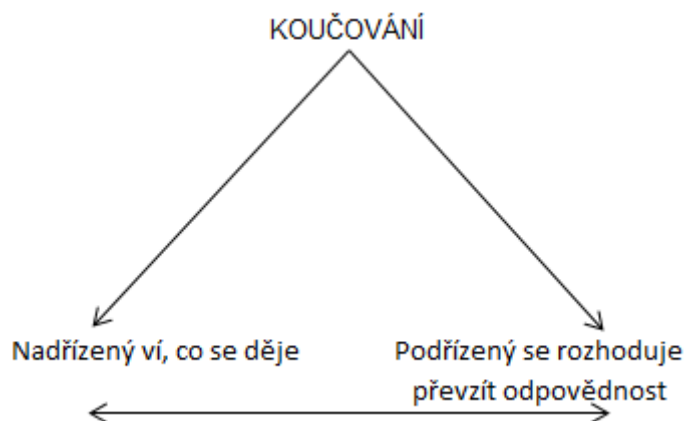
Chce-li manažer v koučování vynikat, je pro něj nezbytné, aby si uvědomil jednu základní věc – musí přijmout podřízeného jako partnera, s nímž bude společně usilovat o dosažení stanoveného cíle. Tento partnerský vztah je nutné založit na důvěře, nikoliv na moci a nátlaku. Takovýto manažer by měl být schopen vcítit se do pozice druhých lidí, měl by být objektivní, taktéž je u něj důležitá upřímnost a to i ve vztahu k sobě samému.

Koučování, i když se to na první pohled nezdá, dává manažerovi daleko větší kontrolu, než když při své práci využívá pouze příkazování. Na druhé straně koučovaný získává odpovědnost za své jednání. Při koučování se totiž koučovaný nutně musí podívat na úkol z různých hledisek jeho realizace, je nucen detailněji promyslet úkoly a aktivity, které jsou nezbytné k řešení tohoto úkolu. Díky tomuto uvažování je jedinec schopen zvážit, zda se úkolu zhostí, a zároveň je schopen lépe za něj přijmout odpovědnost, neboť má možnost uvědomit si, co všechno za daným úkolem stojí.

Prostřednictvím dobře kladených otázek a naslouchání, pak manažer získává informace o tom, jak chce podřízený postupovat při řešení daného úkolu a také proč si vybral zvolený postup. Kouč tak má k dispozici daleko více informací o tom, jak se podřízený chystá daného úkolu zhostit a má tak větší kontrolu nad jeho jednáním (Whitmore, 2009).

Pomocí koučování je možné dosáhnout vyššího využití potenciálu jednotlivých zaměstnanců, či skupin, což vede k celkovému zvyšování výkonnosti a produktivity organizace (Haberleitner, 2009).

Obr. 2.1 Schéma koučování



Zdroj: Whitmore (2009, s. 35)

I přes výše zmiňované přednosti koučování však existují případy, kdy je i pro manažera-kouče nezbytné, aby použil příkazování. Na první pohled však není vždy jasné, zda koučovat, či příkazovat. Příkazovat by se tedy mělo v obtížných, krizových situacích a situacích, kdy se manažer dostává do časového presu a jediným východiskem je pro něj vyřešit úkol sám, případně předat přesné pokyny k jeho řešení. Naopak v situacích, kdy je prioritou rozhodnutí kvalita, je důležité uvědomovat si okolní realitu a vnímat odpovědnost. Proto je zde vhodné koučování. V další situaci může být výchozí prioritou někoho něčemu naučit. Zde taktéž volíme koučování, které jedinci umožňuje přijmout nové poznatky za své a lépe si je zapamatovat. Úkolem manažera je poznat, která z priorit je převažující a podle toho volit styl vedení (Whitmore, 2009).

2.5.4 Sám sobě koučem

Koučování a sebekoučování staví na mnohých předpokladech, avšak jeden z nich je zásadní - odpovědi na nejrůznější otázky držíma v nitru jedince, ale není vždy snadné k nim dojít. Právě koučováním lze nalézt cestu k těmto odpovědím. Je-li člověk přístupný rozvoji svého potenciálu a práci s ním, pak je možné snáze nalézat odpovědi v sobě samém.

Člověk, jenž prošel koučovacím procesem, může fungovat i jako svůj vlastní kouč. Aplikace koučovacích postupů na sebe samého může být pro jedince prospěšná například při předcházení a řešení různých problémů, nebo v případě potřeby vlastního rozvoje a růstu. Díky sebekoučování si jedinec lépe definuje, čeho chce dosáhnout, a také si pomocí tohoto přístupu lépe uvědomí, jakým způsobem je možné toho dosáhnout. Základním předpokladem

koučování sebe samého je však schopnost nezaújatě pozorovat a zkoumat vlastní myšlení. Pokud člověk dokáže takto nezaújatě nahlížet na vlastní myšlenkové pochody, může začít s kladením otázek a nezávislým usměrňováním myšlenkového toku.

Suchý a Náhlovský (2012) navrhli tzv. *Třísložkový model sebekoučování*. Jak již samotný název napovídá, tento model je postaven na třech samostatných zásadách, jež se v celém procesu sebekoučování vzájemně prolínají a ovlivňují:

- **Sebepoznávání** - je základním stavebním kamenem sebekoučování. Jedná se o nikdy nekončící proces, díky němuž by měl člověk poznávat sám sebe více do hloubky.
- **Sebekázeň, sebeovládání** - sebekázeň je výchozím požadavkem pro sebekoučování.
- **Sebezlepšování** - které by mělo být opět vnímáno jako nikdy nekončící proces, naplňující jedince radostí z vlastního pokroku a z úspěchů, jichž v životě dosáhl. Jedná se o motivační prvek tohoto modelu (Suchý, Náhlovský, 2012).

Velmi dobrého výsledku bývá dosahováno, pokud jedinec využívající služeb profesionálního kouče, začne uplatňovat koučování i ve vztahu k sobě samému. Jedním z prvních předchůdců sebekoučování byl i Benjamin Franklin, který se pomocí kladení si dvou jednoduchých otázek pokusil o zdokonalování svých vlastností (Bahboub, 2010).

2.6 Role kouče

Douglas K. Silsbee (2012) přisuzuje koučům sedm rolí, neboli hlasů, které se vzájemně doplňují a ovlivňují. Jedná se o tzv. septetový model, který umožňuje detailnější pohled na práci kouče. Právě díky porozumění jednotlivých rolí může kouč lépe posuzovat svou činnost. Vnímavý kouč by měl dokázat mezi jednotlivými rolemi podle potřeby volně přecházet, ale také je v určitých situacích mezi sebou propojovat. Každá z rolí má několik svých specifických funkcí, tzv. aspektů.

Role v Silsbeeho modelu jsou řazeny podle jejich direktivnosti, od nejméně direktivní po nejdirektivnější:

- **Mistr** – role mistra je rolí výchozí, z níž pramení všechny ostatní role. Role mistra nahlíží na koučování jako na celek. Mistr je v roli naslouchatele, který volí, kdy je vhodné přejít od jedné role k druhé, kdy je vzájemně prolínat.
- **Partner** - role partnera pomáhá v koučování budovat vztah, vytváří zaujetí kouče pro výsledky koučovaného a podporuje ho k přijetí zodpovědnosti za svůj vlastní rozvoj.
- **Tazatel** – tato role je jedna z nejpodstatnějších, neboť kladení otázek je jeden ze základních nástrojů koučinku. Právě díky kladení vhodných otázek může dojít k hlubšímu porozumění problému ze strany koučovaného.
- **Reflektující** – role reflektujícího má za úkol vyjasňování odpovědí koučovaného. Díky této roli je možné ujasnit si, zda se obě strany navzájem chápou, vnímají řečené stejně. Tato role poskytuje koučovanému zpětnou vazbu, pomáhá mu uvědomit si vlastní potenciál.
- **Učitel** – učitel je při koučovacím rozhovoru tím, kdo koučovanému pomáhá orientovat se ve vlastním problému, v situaci v níž se nachází. Kladením vhodných otázek mu nabízí různé možnosti, jak na situaci nahlížet.
- **Průvodce** – role průvodce mění veškeré předchozí teoretické úvahy v konkrétní činy – kroky, které je nutné podniknout k řešení situace, v níž se koučovaný nachází. Průvodce opět vhodným kladením otázek zjišťuje, v jakých krocích bude koučovaný postupovat.
- **Dohlížitel** – v roli dohlázele jsou zpečetěny závazky obou stran. V této fázi by měly být pevně dohodnuty všechny kroky, měly by být odstraněny všechny pochyby a překážky, které vyvstaly v mysli koučovaného (Silsbee, 2012).

2.7 Kouč jako vyzývatel a opora

Proces koučování stojí na dvou základních pilířích – podpoře a výzvě. Celý proces je balancováním na linii mezi těmito dvěma činnostmi.

Díky koučově podpoře si jedinec dokáže lépe uvědomit vlastní hodnotu. Podpora je o budování vztahu mezi koučem a koučovaným založeném na důvěře a jejich vzájemném

respektu. Podpora rovněž může vést ke snižování nejistoty, pochyb koučovaného o sobě samém (Blakey, Day, 2012).

Výzvou by měl být pro koučovaného samotný cíl, jehož chce dosáhnout. Tato výzva by měla na koučovaného působit jako motivace. Výzvou je překonávání okolních překážek, ať už fyzického či psychického charakteru, překonání vlastních sebelimitujících přesvědčení a přesvědčení či očekávání ostatních. Kouč by měl být tím, kdo k výzvám podněcuje, pomáhá koučovanému je nalézt, uvědomit si je, usměrnit je, správně je formulovat a uchopit, měl by si být vědom reálnosti a obtížnosti jejich dosažení.

Obě činnosti musí být v neustálé rovnováze. Pouze samotná podpora vytvářející přátelské prostředí není efektivní, nutně vyžaduje i adekvátní výzvy. Naopak přehnané výzvy mají stejně jako ty nedostatečné demotivující charakter, koučovaný už od začátku pochybuje o svých možnostech čelit výzvě, je ve stresu a mívá tendence na svůj cíl dopředu rezignovat. Nedostatečné výzvy mají koučovaní tendenci často podcenit, dostatečně se jim nevěnovat a rovněž hrozí nesplnění cíle pro nedostatek zájmu. Situace je zachycena v následujícím schématu – matici vyvažování podpory a výzvy (z angličtiny tzv. *Support/Challenge Matrix*).

Obr. 2.2: Matice vyvažování podpory a výzvy



Zdroj: Vlastní zpracování podle Crkalové, Riethofa (2012)

2.8 Proces koučování

Proces koučování lze zachytit za pomoci různých modelů. Na následujících řádcích jsou popsány dva z nich – model *GROW* Johna Whitmora a Birchův model *ADAPT*.

2.8.1 GROW model

Aplikace tohoto zjednodušeného modelu koučování je široce uplatnitelná ať už pro dva aktéry koučování, skupinu či koučování sebe samého. Samozřejmě i samotný název modelu *GROW* vyjadřuje podstatu koučování, a to individuální růst. Model spočívá v kladení vhodných otázek, které jsou rozděleny do čtyř okruhů, tedy čtyř stěžejních kroků koučování.

- **Goal setting** (stanovení cílů) – prvním krokem je stanovení vhodných cílů, ať už se jedná o krátkodobé cíle (např. cíl právě jednoho konkrétního setkání koučovaného s koučem) nebo cíle dlouhodobé.
- **Reality** (realita, skutečnost) – v tomto kroku oba aktéři usilují o zjištění skutečného stavu věcí.
- **Options** (možnosti) – zahrnují různé možnosti a alternativní cesty postupu k plnění stanovených cílů.
- **What, When, Who, Will** – v tomto kroku se hledá odpověď na otázku *kdo, co a kdy* udělá a také *vůle* k tomuto konání.

Při stanovení každého kroku je důležitá zpětná vazba ke kroku předchozímu a zejména zpětná vazba ke stanovenému cíli. Cíl je možné znovu aktualizovat na základě zjištěné reality a možností, zároveň je důležité, uvědomit si, zda zvolené jednání, postupy a akce skutečně vedou ke stanovenému cíli (Whitmore, 2009).

2.8.2 ADAPT model

Paul Birch popsal svůj model koučování hesly, jejichž počáteční písmena tvoří slovo *ADAPT*. Sloveso *to adapt* můžeme do češtiny přeložit jako přizpůsobit nebo upravit. A skutečně cílem koučování je pozitivně „upravit“ výkonnost jedince.

- **Assess current performance** (posoudit současnou výkonnost). Je-li snahou kouče změna výkonnosti jedince, je nezbytné seznámit se s jeho současnou výkonností. Aby bylo možné identifikovat změnu, je zapotřebí určit si měřítko výkonnosti, ať už objektivní nebo subjektivní.

- **Develop a plan** (vypracovat plán). V tomto kroku je nutné stanovit cíl, k němuž chce koučovaný dojít. Dále se tento cíl rozčlení do dílčích cílů a vymezí se z hlediska potřebného času k jejich naplnění.
- **Act on the plan** (postupovat podle plánu). Tento krok lze také pojmenovat jako realizační fázi, kdy se aktéři koučování pokouší naplnit stanovený plán.
- **Progress check** (zkontrolovat pokrok). Kontrola pokroku je jednou z důležitých částí procesu koučování – ověřuje se zde, jak jsou plněny jednotlivé dílčí cíle, jestli nenastaly odchylky znemožňující cestu k hlavnímu cíli apod. Aby byla kontrola účinná, je třeba dosažené výsledky měřit.
- **Tell and ask** (mluvit a ptát se). A konečně poslední krok, který provází celý proces koučování – debata. Celý proces koučování je založen na dialogu. Dialog mezi koučem a koučovaným může být zaměřen na dosažené výsledky, možnosti dalšího zlepšování a v neposlední řadě slouží jako motivační nástroj (Clegg, Birch, 2004).

2.9 Nástroje koučování

Při koučování pracuje kouč pouze se dvěma stěžejními nástroji, jimiž jsou kladení otázek a naslouchání.

2.9.1 Naslouchání

Aktivní naslouchání je základním nástrojem, s jehož pomocí lze nalézt cestu ke koučovanému. Avšak naslouchání je zde bráno v daleko širším kontextu – je důležité registrovat i to, co nebylo vyřčeno, emoce, které se za slovy skrývají. Při koučování je nesmírně důležité, aby kouč dovedl navázat své myšlenky na myšlenky koučovaného, vžil se do jeho role. A právě správné naslouchání mu toto umožňuje. Taktéž by si měl kouč všimnout řeči těla. Mimika a gesta mohou lépe podložit a dokreslit sdělení tázaného stejně tak jako tón hlasu a práce s hlasem.

O správném naslouchání vypovídá i průběžná reflexe, která umožňuje ujasnit si oboustranné porozumění, shrnout dosavadní průběh rozhovoru a zároveň vypovídá o tom, že koučovaný skutečně naslouchá.

2.9.2 Kladení otázek

Efektivní kladení otázek je prostředkem k vyjasnění cílů. Prostřednictvím vhodných otázek je stimulováno myšlení jedince, jeho vnímání, pozorování reality a taktéž uvědomování si vlastní odpovědnosti. Smyslem kladení otázek je zjistit, zdali má koučovaný dostatek informací potřebných k dosažení stanovených cílů. Tázání plní samozřejmě i další funkce – sleduje, jestli se koučovaný neodklonil od původní cesty k cíli, od problému, jestli nepostupuje v rozporu se svými cíli, či organizačními cíli.

Při koučování se používá zejména otevřených otázek, díky nimž je možné získat obsáhlejší informace a popisy reálné situace. Obecně není doporučováno používání slov „jak“ a „proč“, neboť nutí jedince k analytickému myšlení, efektivnější je využití opisu těchto otázek. Při kladení otázek se užívá postupu od obecného ke konkrétnímu, což zaručuje lepší udržení pozornosti tázaného. Jakým směrem se budou otázky ubírat, určuje sám koučovaný svými odpověďmi.

Dobře kladené otázky pomáhají koučovanému odhalit i tzv. slepá místa, tedy něco, čeho si koučovaný není vědom, co mu zůstává skryto, ale okolí toto chování či jednání může pozorovat.

Tok otázek by měl proudit přirozeně bez přípravy. Jestliže se kouč snaží koučovaného výrazněji odvádět nějakým směrem, může to mít za následek ztrátu důvěry a chuti pokračovat v započatém procesu (Whitmore, 2009).

2.10 Stanovení a tvorba cílů

Cíle se stanovují ze zjištěných vnitřních a vnějších potřeb koučovaného jedince. Je vhodné, aby si sám koučovaný tyto cíle dokázal tvořit, kouč by měl být pouze v roli vyzyvatele, toho kdo pobízí, napovídá jak cíl formulovat. Pokud toho koučovaný není schopen, pak se na základě zjištěných možností a požadavků snaží o stanovení těchto cílů kouč. V tomto případě, kdy si cíle nestanovuje koučovaný, se kouč snaží o zvýšení jeho kompetencí natolik, aby byl schopen zapojit se do procesu stanovování cílů a postupně si tyto cíle sám formuloval.

Cíle by měly být vytvořeny jako posloupnost malých, na sebe navazujících kroků (dílčích cílů), jež jsou však důležité jak z pohledu koučovaného jedince, tak z pohledu kouče. Cíle musí být konkrétně stanoveny ať už měřitelně, či hmatatelně. Jedinec by si měl dopředu

ujasnit i to, jak jejich splnění pozná okolí. Také jejich formulace hraje významnou roli a měla by být vždy pozitivní. V první řadě musí cíle vycházet z možností koučovaného a nikoliv z možností jeho kouče (Parma, 2006).

Kromě běžného postupu stanovení cílů pomocí metody *SMART* (specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, termínovaný) se v neurolingvistickém programování používá ke stanovování cílů a jejich ověření postup *PRECISE*, což neznámá pouze požadavek na přesnost či preciznost stanoveného cíle, ale jednotlivá písmena značí hesla zajišťující kvalitní formulaci cíle:

- **Positive** – pozitivní, cíl by měl být vždy vymezen pozitivně.
- **Resources** – zdroje, tj. jaké zdroje má koučovaný k dispozici.
- **Evidence** – důkaz, jehož prostřednictvím se koučovaný přesvědčí, že dosáhl cíle.
- **Control** – řízení, vymezení co může koučovaný sám ovlivňovat, řídit a co ovlivnit nemůže.
- **Impact** – vliv, tj. na co bude mít splnění cíle dopad.
- **Set time** – nastavení času, tj. stanovení adekvátního časového rámce pro splnění cíle.
- **Evolve** – vypracovat plán kroků vedoucích ke splnění cíle (Crkalová, Riethof, 2012).

2.11 Vyhodnocení procesu koučování

Nezbytnou součástí koučování a koučovacího procesu je jeho hodnocení. Hodnocení může probíhat průběžně, po dosažení stanoveného cíle, po skončení koučovacího procesu. Při průběžném hodnocení je posuzováno, kam koučovaný dospěl při plnění svého cíle. Velmi často se k tomu využívá stupnice od jedné do deseti (popř. od nuly do deseti), kde je cílový stav vyjadřován právě hodnotou deset. Aktuální stav hodnotí sám koučovaný přiřazením vhodného čísla. Pomocí této stupnice je rovněž možné hodnotit úsilí vynakládané pro dosažení cíle. Při průběžném hodnocení se také v případě potřeby nabízí možnost upravit původní cíl.

Hodnocení po dosažení cíle, či po skončení koučovacího procesu, pomáhá koučovanému vyjasnit si, jak se mu podařilo daný cíl naplnit, na čem je nutné dále pracovat, jaké to má dopady pro budoucnost. Hodnotí se zde i vzájemná spolupráce, čímž kouč dostává zpětnou vazbu. Je dobré zjišťovat, jaké metody používané v průběhu koučování považoval koučovaný za užitečné, co mu naopak připadalo jako nevhodné, co zcela postrádal. V této fázi by měl být rovněž kladen důraz na to, co bude následovat. Jaký zvolí koučovaný postup, jakým způsobem by se rád dále rozvíjel a co by mu do budoucna doporučil kouč (Fischer-Epe, 2006).

Pokud iniciativa ke koučování nevzešla přímo od koučovaného ale od jeho nadřízeného, či vedení podniku, je nezbytné vyhodnotit celý proces i se zadavatelem této zakázky. Zde se hodnotí zejména dosažení cíle, popř. cílů. Dále náklady celého procesu a také to, co by měl zadavatel zakázky dále podniknout pro to, aby se koučovaný mohl dále rozvíjet a aby tento proces měl efekt i do budoucna (Fischer-Epe, 2006).

2.12 Supervize v koučování

Supervize v koučování je proces, který má za cíl zvýšit jeho kvalitu a úroveň. Zároveň také pomáhá koučům samotným v jejich rozvoji, přispívá k prohlubování schopnosti jejich sebereflexe a také jim poskytuje určitý druh podpory. Samotná supervize umožňuje kouči prohodit o jednotlivých případech, které zaznamenává, a o lidech, s nimiž pracuje.

Supervizi může provádět vyškolený kouč – supervizor, ale může být také prováděna pomocí kolegy kouče (zde se jedná o tzv. *peer* supervizi, někdy také *peer to peer* supervizi, nebo také intervizi). Za ideální se obvykle považuje jejich kombinace, záleží při tom ovšem na úrovni koučování (Crkalová, Riethof, 2012).

2.13 Manažerské řídicí styly

Řídicí styl je typické chování, které uplatňují řídicí pracovníci ve vztahu ke skupině, kterou vedou a k jejím jednotlivým členům. Někteří manažeři toto chování mění podle momentální situace a povahy úkolu, jiní vystupují vůči podřízeným za všech okolností stále stejně. Řídicí styl vedoucího pracovníka může být také do značné míry ovlivněn kulturou organizace, v níž působí. V neposlední řadě hraje roli i schopnost zaměstnance samostatně pracovat a řešit zadané úkoly.

Koučování je rovněž možné vnímat jako styl vedení lidí. Při jeho zavádění do praxe jsou rychlost a úspěch, s nimiž je koučování manažery přijato, do značné míry závislé na doposud užívaných řídicích stylech. Koučování bezesporu nelze uplatňovat jako jediný správný způsob, jak vést podřízené, nicméně je v řadě příležitostí vhodné a záleží pouze na manažerovi, v jakých situacích se jej rozhodne používat nebo nepoužívat.

2.13.1 Manažerská mřížka

Manažerské řídicí styly lze popsat různými způsoby. Jedním z možných způsobů je znázornění řídicích stylů za pomoci manažerské mřížky (někdy také označována jako vůdcovská mřížka). Autory teorie manažerské mřížky (v angličtině *Managerial Grid*) jsou Robert Blake a Jane Srygley Moutonová.

Manažerská mřížka má dvě dimenze, jež jsou v grafickém znázornění vyjádřeny osami souřadnicového systému. Osy jsou rozděleny stupnicí od jedné do devíti. Spojením hodnot na obou osách vzniká matice graficky znázorněná jako mřížka:

- Zaměření na výkon (znázorněno vodorovnou osou) vyjadřuje orientaci manažera na dosažení vysoké úrovně výroby, orientace na výsledky, zisk, dosahování určitých cílů ve výrobě (efektivnost, velikost produkce, apod.).
- Zaměření na vztahy (znázorněno svislou osou) je vyjádřením důrazu na vztah s podřízenými a kolegy, na jejich potřeby, dobré pracovní podmínky, udržování pozitivních mezilidských vztahů a další.

Obr. 2.3: Manžerská mřížka



Zdroj: Bělohávek et al. (2006, s. 145)

V původní verzi manažerské mřížky, bylo popsáno pět základních přístupů k vedení lidí a chování k nim.

- **Styl 9.1.** Tento styl lze heslovitě vyjádřit slovy autorita, kontrola, poslušnost. Manažer využívající tento styl vedení se orientuje v první řadě na výkon a dosahované výsledky, uplatňuje svou autoritu vůči ostatním. Svě okolí především kontroluje a úkoluje, využívá zejména jednostranné komunikace ve formě příkazů. Využívá lidí jako prostředků k dosažení cílů.
- **Styl 1.9.** Hesla vystihující tento styl jsou péče, přátelství, vstřícnost. V literatuře se takovýto manažer někdy označuje jako „manažer venkovského klubu“ či „vedoucí spolku zahrádkářů“. Tento manažer se v první řadě zaměřuje na udržování dobrých vztahů na pracovišti, harmonii mezi lidmi, snesitelné pracovní tempo. Svě podřízené a kolegy hodnotí pozitivně, často je povzbuzuje při vykonávání různých aktivit. Výkonnost a výsledky nejsou prioritou.
- **Styl 1.1.** Pro vyjádření tohoto vedoucího stylu lze použít slova jako pasivita, vyhýbání, někdy i lhostejnost. Úsilí takového vedoucího zaměřené ať už na jednu, nebo druhou dimenzi je minimální. Snaží se delegovat veškeré své pravomoci.
- **Styl 9.9.** Tento styl nejlépe vystihují pojmy leadership, spolupráce, týmový přístup, sdílení. Tento styl je postaven na silných mezilidských vztazích a dosahování vysokých výsledků. Díky vysokému zaujetí lidí pro věc, týmové práci, sdílení pravomocí, individuální odpovědnosti je možné dosahovat dobrého výkonu. Výkonová kritéria jsou zde nastavována na základě plného využití zdrojů.
- **Styl 5.5.** Jednoduše jej můžeme vyjádřit jako kompromisní. Manažer se snaží najít kompromis mezi plněním úkolů a zájmem o zaměstnance. Takovýto manažer se při řízení často opírá o normy a nařízení (Cejthamr, Dědina, 2010).

Blake a Moutonová doplnili těchto původních pět stylů ještě o další dva rozšiřující, kterými jsou paternalistický a oportunistický řídicí styl. Oportunistický styl využívá podle situace všech výše zmíněných stylů k realizaci osobních zájmů jedince.

Paternalistický styl vedení (v mřížce ho lze zachytit jako styl 9 + 9) vychází ze stylů vedení 1.9 a 9.1. V tomto stylu je kombinován zájem o lidi spolu s výkonovou orientací. Původ slova je z latiny, kde slovo *pater* označuje otce. Paternalistické vedení lze tedy obrazně přirovnat k otcovskému vztahu. Tento typ manažera se zaměřuje na sociální potřeby a názory svých podřízených. Avšak je to právě manažer, kdo rozhoduje, neboť věří, že právě on sám ví nejlépe, co je dobré pro organizaci, kudy vede cesta k úspěchu. Paternalista vytyčuje svým podřízeným směr, jímž se mají ubírat, a proto je někdy přirovnáván k diktátorovi. Jeho názory, postoje a rozhodnutí jsou nezpochybnitelné, potlačuje snahy o prosazení názorů jiných jedinců. Paternalistický vedoucí očekává od svých podřízených loajalitu, poslušnost a podřízení se. Na rozdíl od stylu 9.9 ke svým podřízeným nepřistupuje jako k rovnocenným partnerům. Často je tento řídicí styl přirovnáván k metodě „cukru a biče“ – pokud pracovník kvalitně odvádí svou práci, je po zásluze odměněn a oceněn, v opačném případě následuje zpravidla nějaká forma potrestání. Paternalistický styl vedení je hojně užíván zejména v kolektivisticky orientovaných kulturách (jedná se především o asijské země), zde je možné pozorovat velkou disciplinovanost v kombinaci s jistou dávkou otcovské benevolence a silným důrazem na morální hodnoty.

2.14 Národní kultura a organizační kultura

Národní kultura je dána systémem sdílených a generacemi předávaných norem, hodnot, morálních principů, zvyků a přesvědčení, které jsou společné pro určitou skupinu lidí žijící na určitém místě. Každý člověk je ovlivňován kulturou, v níž žije a v níž vyrůstal, proto je národní kulturou bezpochyby ovlivňována i kultura organizační.

O organizační kultuře konkrétní společnosti vypovídá, jakým způsobem spolu jednají lidé na různých hierarchických úrovních, jaké jednání je žádoucí (případně jaké je postihováno), jaký je vztah zaměstnanců k organizaci a jejím produktům. Jedná se o základní přesvědčení, normy, hodnoty a postoje lidí v organizaci. Směrem ven z organizace se projevují tzv. artefakty materiální či nemateriální povahy – to znamená, jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, symboly či hesla, typické oděvy a další. Rozdíly v národních kulturách se odrážejí v manažerské práci - ve stylu vedení, v utváření a uspořádání organizačních struktur, způsobu rozhodování a v dalších oblastech (Bělohlávek et al., 2006).

K zavedení koučovacího přístupu v řídicí praxi firem a zejména k jeho efektivnímu fungování je nutné vhodné organizační klima. Ne každá organizační kultura je v souladu s koučovacím přístupem, a proto chystá-li se společnost koučovací přístup zavést, je nutné vytvořit pro něj vhodné prostředí. Obecně je doporučováno zavádět koučovací přístup směrem od vrcholového vedení společnosti k nižším pozicím (Crkalová, Riethof, 2012).

2.14.1 Kulturní dimenze

Vymezení odlišností mezi jednotlivými kulturami je stále aktuální otázkou, na níž hledají odpověď mnozí antropologové. Mezi nejznámější autory modelů kulturních dimenzí patří Edward Twitchell Hall, Fons Trompenaars či Geert Hofstede.

Právě Hofstede je označován jako nejznámější badatel, který popsal národní kulturu v kontextu managementu. Hofstede svůj rozsáhlý výzkum provedl v 70. letech ve společnosti IBM. Později svůj výzkum opakoval a rozšířil. Z výsledků výzkumu byly vydefinovány původně 4 kulturní dimenze, později rozšířené ještě o pátou dimenzi (Lukášová, 2010):

Individualismus versus kolektivismus

Individualistické kultury se zaměřují na jedince, jeho chování, výkon, potřeby - jedinec zde reprezentuje sám sebe. V kolektivistických kulturách je jedinec součástí skupiny a očekává se, že tento jedinec bude vždy jednat v zájmu této skupiny, nikoliv v zájmu vlastním. Skupina určuje identitu jedince.

Velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci

V kulturách vyznačujících se velkým mocenským rozdílem je viditelná tendence ke značné centralizaci moci. Pozice nadřízenosti je zde doprovázena určitým osobnostním statutem. Naopak kultury s malým rozpětím moci mívají tendence k decentralizaci. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti nejsou příliš výrazné.

Maskulinita versus feminita

V maskulinní kultuře jsou od sebe přísně odlišovány role muže a ženy. Tato kultura je zaměřena na výkon, uznání, materiální úspěch, kariérní postup, čelení výzvám. Opakem je femininní kultura, kde se rozdíly mezi pohlavími stírají a jsou na ně kladena stejná očekávání. Hlavním zájmem lidí v této kultuře je kvalita života, péče o druhé a vztahy.

Vysoká míra vyhýbání se nejistotě versus nízká míra vyhýbání se nejistotě

Lidé v kulturách s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě mají potřebu předvídat, být se vším srozuměni. Tito lidé bývají obecně velmi aktivní, zaneprázdnění, jejich život provází stres a úzkost. Lidé ze zemí s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě bývají klidnější povahy. Nejistotu přijímají jako samozřejmost, nezpůsobuje jim stresové situace.

Krátkodobá versus dlouhodobá orientace

Kultury s krátkodobou orientací se soustřeďují především na to, co je tady a teď (případně co bylo), na okamžité výsledky, prožívání přítomnosti. Oproti tomu dlouhodobá orientace znamená zaměření do budoucna, na dosahování dlouhodobějších cílů. Lidé z tohoto typu kultury se vyznačují šetrností, hospodárností a také vytrvalostí.

2.15 Srovnání vybraných národních kultur

Tato diplomová práce pojednává o implementaci koučovacího přístupu v řídicí praxi organizace, jež je součástí významné nadnárodní korporace se sídlem v Tchaj-wanu, tudíž se zde střetávají různé kulturní rozdíly, ať už v pohledu na řízení podniku, či jeho běžný chod. V této podkapitole jsou proto nastíněny základní rozdíly národní kultury Tchaj-wanu a České republiky podle Hofstedeho.

2.15.1 Tchaj-wan

Individualismus vs. kolektivismus. Typickým znakem je věrnost kolektivu, z toho je odvozena většina společenských pravidel. Společnost je charakterizována pevnými vztahy, kde každý přijímá odpovědnost za další členy skupiny, tyto vztahy jsou založeny především na důvěře a drobných službách a protislužbách. Vztahy zaměstnavatel - zaměstnanec jsou vnímány na stejné úrovni jako rodinné vztahy. Vztahy vyšší úrovně vznikají z úrovně osobní.

Mocenské rozpětí. Tchajwanská kultura je charakterizována velkým mocenským rozpětím. Je zde viditelný vysoký stupeň centralizace, lidé přijímají své pořadí v dané hierarchii a preferují plnění příkazů před přebíráním vlastní iniciativy - ta je méně žádoucí a někdy vnímána jako nezdvořilá. Primární je zde úcta ke starším lidem a lidem s dlouhou zkušeností. V podnicích obvykle bývá jeden starší manažer, který otcovsky pečuje o své podřízené a to nejen po profesní stránce, na jehož bedrech leží veškeré rozhodování a jehož názory jsou vždy plně respektovány.

Maskulinita vs. feminita. Na rozdíl od mnohých jiných asijských zemí je tchajwanská kultura mírně femininní. Nalezneme zde úsilí o vysokou kvalitu pracovního života, rovnost, solidaritu, kompromisní řešení konfliktních situací. Typické je také propojení osobního a profesního života.

Vyhýbání se nejistotě. Tato společnost se snaží vyhýbat nejistotě, bezpečnost je zde vnímána jako jeden z nejdůležitějších prvků. Lidé cítí potřebu upravovat vše jasně danými pravidly. Kladou důraz na tvrdou práci, přesnost, dochvilnost a oddanost.

Dlouhodobost orientace. Tchajwanská kultura je silně dlouhodobě orientována, projevuje se v ní silný sklon k úsporám, investicím, šetrnosti, ale zejména k respektování požadavků ctnosti v duchu tradic konfucianismu (The Hofstede Centre, 2012).

2.15.2 Česká republika

Individualismus vs. kolektivismus. Česká republika se řadí mezi státy s více individualistickou kulturou - jedinec bere zřetel na sebe a svou nejbližší rodinu. Vztah zaměstnanec - zaměstnavatel zde vzniká na předpokladu vzájemné výhodnosti.

Mocenské rozpětí. Česká republika se řadí k zemím s vyšším mocenským rozpětím. Setkáváme se zde s častou kontrolou ze strany nadřízených a omezenou komunikací negativní zpětné vazby od podřízených k vedoucím pracovníkům.

Maskulinita vs. feminita. Českou kulturu lze vnímat jako mírně maskulinní.

Vyhýbání se nejistotě. Stejně jako u předchozích dvou kultur, je u české kultury patrné vyhýbání se riziku, potřeba úpravy vztahů a situací jasnými pravidly.

Dlouhodobost orientace. Česká republika se vyznačuje výrazně krátkodobou orientací, snahou o dosažení rychlých výsledků (The Hofstede Centre, 2012).

V letech 2002 – 2003 bylo Fakultou multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně realizováno dotazníkové šetření, které zkoumalo interkulturální rozdíly podle Hofstedova dotazníku VSM 82, jehož výsledky sloužily k porovnání kulturních odlišností různých evropských zemí. Z tohoto šetření vzešly výsledky, jež se v některých dimenzích liší od výše zmiňovaných výsledků publikovaných skrze *The Hofstede Centre*.

Největší rozdíl zde byl registrován v dimenzi maskulinita vs. feminita, kde byl zaznamenán skóre výrazně nižší (o 47), a tudíž z tohoto ukazatele vyplývá česká kultura jako feminní. Světlík (2003) udává příklady z pracovního prostředí, kde jsou pro zaměstnance

často důležitější dobré mezilidské vztahy a příjemné pracovní klima než možnost povyšování. Dále také zmiňuje, že úspěch a povýšení bývají často terčem závisti, pomluv či dokonce žárlivosti a i to může být důvodem, proč se jim lidé vyhýbají.

Daleko více se Světlík (2003) věnuje dimenzi mocenského rozpětí (v této dimenzi byl FMK UTB zaznamenán skóre o 10 vyšší). Poukazuje na projevy odstupů vyjádřené například snahou po udržování hierarchických vztahů, podceňováním podřízených, odmítáním jejich účasti na rozhodování a komunikaci často se omezující pouze na přikazování.

Z průzkumu rovněž vyplývá vyšší skóre v dlouhodobosti orientace (o 37), česká kultura se podle něj proto řadí na pomezí orientace dlouhodobosti a krátkodobosti.

2.16 Metodologie

Pro vypracování této diplomové práce bude použito několik základních metod sociologického výzkumu. V první řadě se bude jednat o analýzu podnikových dokumentů, jak primárních, tak sekundárních. Analýza těchto dokumentů bude nezbytná k pochopení interních procesů odehrávajících se v podniku.

Další technikou použitou pro sběr dat pro tuto diplomovou práci bude dotazování. Dotazovací techniky se budou zakládat na výpovědích zvolených respondentů. Data budou získána několika druhy dotazování - jednak sérií individuálních osobních rozhovorů a také písemným dotazováním. Podle stupně standardizace lze označit sérii těchto rozhovorů jako polostandardizovanou a nestandardizovanou (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001). Při písemném dotazování jsou odpovědi od respondenta získávány z jím vyplněných dotazníků. Konkrétně se v tomto případě bude jednat o adresné dotazování, kdy budou respondenty zaměstnanci podniku, jehož se diplomová práce týká. Pro získání dat pro tuto práci budou použity dva dotazníky, každý pro jinou skupinu respondentů.

Jednou ze základních metod hodnocení využitou při realizaci této diplomové práce bude srovnání. Při srovnání je zjišťována shodnost těchto ukazatelů ve dvou věcně rozdílných statistických souborech. Konkrétně se bude jednat o srovnání stejných ukazatelů u dvou skupin zaměstnanců podniku – skupiny koučů a koučovaných. Data zjištěná tímto srovnáním bude nutné podrobit testování. Konkrétně bude nutné ověřit shodnost středních hodnot obou výběrů za pomoci dvouvýběrových statistických testů (Synek, Sedláčková, Vávrová, 2006).

3 Charakteristika vybrané organizace

V následující kapitole je stručně představena organizace PEGATRON Czech s.r.o. Jsou zde uvedeny základní informace o jejím zaměření a také je zde v krátkosti nastíněna její historie. Veškeré informace uvedené v této kapitole pocházejí z interních zdrojů podniku.

3.1 Představení organizace

Organizace PEGATRON Czech byla založena v roce 2002 organizací ASUS Holland Holdings B.V. jako společnost s ručením omezeným.

Působnost podniku můžeme rozdělit do tří období. V letech 2005 až 2007 byla pozornost pod vedením tchajwanského managementu plně soustředěna na výrobu osobních počítačů. V letech 2008 až 2010 podnik začal orientovat svou výrobu na v tehdejší době spotřebiteli velmi žádané set-top boxy. Také se udály podstatné změny v jeho managementu – stávající tchajwanský tým manažerů začal postupně nahrazovat tým český. A konečně od roku 2011 podnik přešel k výrobě LCD televizorů.

S koncem roku 2012 však přišel zvrat, který výrazně poznamenal chod celé organizace. Podniku se nepodařilo obnovit kontrakt se strategickým zákazníkem, jenž od něj odebíral LCD televizory, jejich výroba proto byla zastavena. Výroba set-top boxů byla díky novému celnímu zařazení přesunuta do Číny, kde je ekonomicky výhodnější.

Od počátku letošního roku se tedy organizace zaměřuje především na servisní činnost - provádí záruční, pozáruční servis a opravy produktů pro celou Evropu, a do konce prvního pololetí by měla být výroba zastavena úplně.

Právě z výše uvedených důvodů musel být omezen počet zaměstnanců společnosti. Snižování stavu se dotklo jak řady kmenových zaměstnanců, tak agenturních pracovníků. Na druhou stranu však bylo nezbytné posílit stav zaměstnanců opravárenského centra, kde jsou však kladeny vyšší požadavky na vzdělání zaměstnanců a to zejména v elektrotechnickém směru.

PEGATRON Czech s.r.o. je organizací, která se dlouhodobě podílí na ekonomickém, ale i sociálním rozvoji regionu. Mimo jiné je od roku 2006 členem IT Clustru – klastru pro podporu a využití informačních technologií. Podnik také buduje spolupráci s vysokými a středními školami technického zaměření.

3.2 Základní údaje

Organizace vznikla dnem zápisu do obchodního rejstříku 21. 10. 2002, je vedena u Krajského soudu v Ostravě. Jedná se o společnost s ručením omezeným se sídlem v Ostravě – Hrabové, Na Rovince 862, jejímž předmětem podnikání jsou pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor s poskytnutím pouze základních služeb, výroba, instalace a opravy elektronických zařízení, výroba instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, velkoobchod, specializovaný maloobchod, ubytovací služby.

PEGATRON Czech s.r.o. má dva jednatele, jež jsou oprávněni jednat za společnost samostatně. Jediným společníkem je ASUS Holland Holding B.V. se sídlem v Nizozemském království. Základní kapitál činí 846 600 000,- Kč.

3.3 Historie organizace

Organizace PEGATRON Czech s.r.o. je součástí nadnárodní korporace Pegatron/Unihan, jednoho ze světových lídrů v oblasti IT a elektrotechnických zařízení, jež se honosí rozsáhlým portfoliem vyráběných produktů.

PEGATRON Czech s.r.o. je rovněž pokračovatelem organizace ASUS Czech s.r.o., založené v roce 2002 v Praze. Dva roky před vznikem této organizace, byla skupinou ASUSTeK založena její evropská výrobní základna v Holandsku. Ta byla později přesunuta do České republiky a dala vzniknout již zmiňované ASUS Czech s.r.o. V roce 2005 byl podnik přestěhován do Ostravy, kde vznikl výrobní závod a o rok později také centrum zákaznických služeb. A právě ASUS Czech s.r.o. byl prvním podnikem, který vystavěl svůj výrobní závod v dnes již rozsáhlé průmyslové zóně v Ostravě - Hrabové.

Od 1. 8. 2008 vystupuje organizace na trhu pod názvem PEGATRON Czech s.r.o. V dubnu 2010 došlo k další významné změně – rozdělení na dvě samostatné organizace – PEGATRON Czech s.r.o., jež se zabývá výrobní činností a poskytováním servisních služeb pro produkty vyrobené skupinou Pegatron/Unihan, a nově vzniklou organizací ASUS Czech Services, s.r.o.

3.4 Filozofie organizace

Filozofie organizace je postavena na čtyřech hodnotách, které platí pro celou korporaci Pegatron/Unihan:

- „důraz na kvalitu, který vede k tomu, že zákazníci dostávají kvalitní řešení za odpovídající ceny;
- naplňujeme cíl poskytovat pokroková řešení v oblasti IT, která posunují lidi k dosažení hranice jejich možností;
- systematicky budujeme dlouhodobé vztahy se svými partnery na všech úrovních, ať už jde o zákazníky, akcionáře, spotřebitele či média;
- pokračujeme v investicích do výzkumu a vývoje“ (PEGATRON, 2013).

4 Analýza současného koučovacího přístupu

V této kapitole je objasněno, co bylo popudem pro zavedení koučovacího přístupu v organizaci a jakou formou zde bylo koučování zavedeno. Dále jsou zde interpretovány výsledky dotazníkového šetření.

4.1 Koučovací výcvik

Manažeři organizace PEGATRON Czech s.r.o. absolvovali v nedávné době koučovací výcvik. Hlavním popudem pro realizaci tohoto výcviku byla snaha o změnu stávajícího řídicího stylu manažerů. I přes to, že v podniku působí v současnosti pouze čeští manažeři, je zde silně cítit vliv asijské kultury, který se odrážel mimo jiné i v řídicím stylu manažerů. Dalším neméně silným motivem bylo technické zaměření manažerů. Téměř všichni z manažerů mají vzdělání v technickém oboru, a proto se u nich projevovala absence tzv. *soft skills*, kdy jim chyběly základní dovednosti ve vedení lidí. Podnik se toto snažil řešit už od samého počátku, a to formou krátkých, většinou dvoudenních kurzů. Jelikož tyto kurzy nevedly k žádné změně, bylo nutné přistoupit k výcviku dlouhodobějšího charakteru, při němž by měli manažeři možnost vyzkoušet si být v kůži svých podřízených. Posledními důvody pro absolvování výcviku byly požadavky na zvyšování výkonu podřízených a také na snížení konfliktních situací vznikajících mezi nadřízenými a podřízenými.

Koučovací výcvik trval jeden rok (skončil na jaře 2012) a uskutečnil se ve dvou bězích. První běh měl celkem sedm účastníků, zaměřoval se na koučování více z psychologického hlediska a jeho poskytovatelem byl psychiatr a psychoterapeut MUDr. Matuška. Tento výcvik byl orientován zejména na pomoc koučovanému, středem zájmu zde byla dlouhodobá strategická změna zaměřená na rozvoj potřeb koučovaného. Druhý běh, jehož poskytovatelem byla organizace Extima CZ, s.r.o., měl sedmnáct účastníků a jeho zaměření se týkalo uplatnění systemického koučovacího přístupu v řízení. U tohoto výcviku byl brán zřetel nejen na pomoc, ale také na kontrolu a jejich vzájemné skloubení. Kontrola v koučování je operativního charakteru, jejím cílem je získání rychlého efektu, kdy se snaží o usměrnění či řízení koučovaných v situacích větší zátěže (Parmová, Parma, 1994 - 2011).

Oba běhy koučovacího výcviku měly podobu tréninku doplněného o teorii formou přednášek. Trénink probíhal formou vzájemného koučování a koučováním vybraného jedince, jehož si účastníci výcviku měli za úkol vybrat právě pro tyto tréninkové účely. Účastníci

výcviku zapisovali rozhovory, které s tímto vybraným podřízeným vedli, a následně jejich průběh na jednotlivých setkáních vzájemně rozebírali a hodnotili. Posledním hodnotitelem takto sepsaných rozhovorů byl vždy externí kouč – lektor. Součástí výcviku bylo také vypracování seminárních prací na různá témata související s koučováním a s vedením lidí.

Ukončení výcviku bylo spojeno se získáním certifikátu opravňujícího vykonávat činnost kouče. Získání certifikátu bylo spojeno s absolvováním celého výcviku čítajícího přes dvě stě hodin a s úspěšnou obhajobou závěrečné práce. Závěrečná práce ve formě případové studie byla složena ze dvou částí. První část byla písemná, jednalo se o doslovný přepis koučovacího rozhovoru při řešení nějakého problému. Byla zde vymezena použitá metoda, rozbor celého rozhovoru a také jeho řešení. Minimální rozsah této písemné práce byl stanoven na dvacet stran. Druhá část závěrečné práce byla vizuální – účastníci výcviku byli pověřeni natočením videozáznamu koučovacího rozhovoru. Tento videozáznam následně posuzovali všichni zúčastnění a externí kouč – lektor. V této části bylo nutné zdůvodnění postupu při koučovacím rozhovoru, pozornost zde byla věnována nejen obsahu sdělení, ale také mimice a gestikulaci daného adepta. Tento výcvik ukončilo získáním certifikátu v první etapě pět účastníků a ve druhé etapě čtrnáct účastníků.

Krátkým seznámením s koučováním prošli rovněž zahraniční členové vedení společnosti. Jednalo se o dvoudenní nácvik základních koučovacích aktivit zvyšující povědomí o tom, co dělají jejich podřízení.

Výcvik byl financován Evropskou unií v rámci operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“.

Původním záměrem podniku bylo sjednotit účastníky obou koučovacích výcviků a doplnit první z nich o oblast kontroly. Kvůli potížím, do kterých se však podnik dostal, bylo od tohoto záměru kvůli jeho finanční náročnosti upuštěno.

4.1.1 Klub koučů

Po skončení koučovacího výcviku byla uvnitř organizace založena neformální instituce, tzv. „Klub koučů“. Členy klubu koučů se stali účastníci koučovacího výcviku, kteří se měli scházet na nepravidelných, z jejich vlastní vůle iniciovaných schůzkách. Právě prostřednictvím této instituce měly být řešeny a prodiskutovávány přínosy, postřehy, ale také problémy vyvstávající během koučování.

Tento „Klub koučů“ se sešel ke společné schůzce pouze jednou a v současné době v podniku nefunguje, neboť nikdo z jeho členů neprojevil zájem o konání další schůzky.

4.2 Dotazníkové šetření

Data od účastníků koučovacího výcviku a jejich podřízených byla získána pomocí písemného dotazování. Toto dotazníkové šetření probíhalo v organizaci PEGATRON Czech s.r.o. od poloviny ledna 2013 do poloviny března 2013.

Populací byli v tomto případě účastníci koučovacího výcviku a jejich podřízení. Dotazníkové formuláře byly z tohoto důvodu dvojího druhu. První z nich byl určen skupině respondentů, která úspěšně absolvovala koučovací výcvik (dále je tato skupina respondentů označována jako „koučové“). Dotazník pro tuto skupinu je uveden v příloze č. 2. Druhou skupinu respondentů tvořili podřízení těchto koučů a v textu budou dále označováni jako „koučovaní“. Tento dotazník je uveden v příloze č. 3.

Ve skupině koučů, byl dotazník distribuován všem devatenácti účastníkům koučovacího výcviku. Dotazníky jim byly zaslány v elektronické podobě pomocí e-mailu. Koučové měli možnost vyplněné dotazníky navracet opět prostřednictvím e-mailu, či ve fyzické podobě prostřednictvím oddělení lidských zdrojů. Respondenti využili obou možností. Z celkového počtu devatenácti dotazníků bylo vyplněno jedenáct dotazníků, návratnost dotazníků tedy činila 57,89 %.

Jednotliví koučové mají pod sebou obvykle pět až osm přímých podřízených, jsou však mezi nimi i tací, kteří nemají žádné podřízené. Ve skupině koučovaných bylo pomocí nahodilého výběru zvoleno šestapadesát respondentů, kterým byl dotazník rovněž zaslán pomocí e-mailu. Koučovaní měli kromě možnosti navrácení dotazníku pomocí e-mailu, nebo prostřednictvím zaměstnanců HR oddělení, ještě další dvě možnosti. Ve dnech 7. a 14. února se v prostorách podniku konaly dvě schůzky, jejichž účelem bylo shromáždění respondentů ze skupiny koučovaných za účelem vyplnění těchto dotazníků. Respondenti zde měli také možnost odevzdat již vyplněné dotazníky. Respondenti z této skupiny opět využili všech zmíněných možností navrácení vyplněných dotazníků. Celkem bylo v této skupině vyplněno jedenatřicet dotazníků, návratnost tedy činila 55,36 %.

Veškerá data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření byla zpracována v programu *IBM SPSS Statistics*.

4.2.1 Vyhodnocení společné části dotazníků

Dotazník pro skupinu koučů byl tvořen celkem šestadvaceti otázkami. Prvních osmnáct otázek bylo uzavřených, tyto otázky měly podobu tvrzení a nabízela se zde pětistupňová ordinální škála odpovědí: *Rozhodně souhlasím – Souhlasím – Nevím/Nemohu posoudit – Nesouhlasím – Rozhodně nesouhlasím*.

Dotazník pro skupinu koučovaných se skládal opět z baterie osmnácti otázek a respondenti měli k dispozici stejnou pětistupňovou škálu odpovědí. Za těmito otázkami následovaly ještě další dvě otázky.

Třídění prvního stupně

Zjištěná data byla nejprve podrobena třídění prvního stupně (viz příloha č. 6) - zde byly ke kategoriím jednotlivých proměnných přiřazeny jejich četnosti, a to jak v absolutním, tak i v relativním vyjádření. Ke grafickému zobrazení daných četností byly použity sloupcové grafy. Pro tato data byla určena jejich modální kategorie – kategorie s nejvyšší četností, tedy kategorie respondenty nejčastěji uváděná pro danou proměnnou. Mediánová kategorie – tedy kategorie, která má kumulativní relativní četnost padesát a více procent. Pro jednotlivé proměnné byly určeny i míry jejich variability – konkrétně ordinální rozptyl (viz příloha č. 7), jenž lze vyjádřit vzorcem:

$$dorvar = 2 \sum_{i=1}^{K-1} P_i(1 - P_i), \quad dorvar \in \langle 0; (K - 1)/2 \rangle,$$

kde K označuje počet kategorií a P_i označuje kumulativní relativní četnosti i -té kategorie (Řezanková, 2010).

Otázka č. 1: Zaměstnanci znají cíle organizace a vědí, jak přispívají k jejich plnění.
x Znam cíle podniku a vím, jak svým vlastním cílem napomáhám k plnění těchto podnikových cílů.

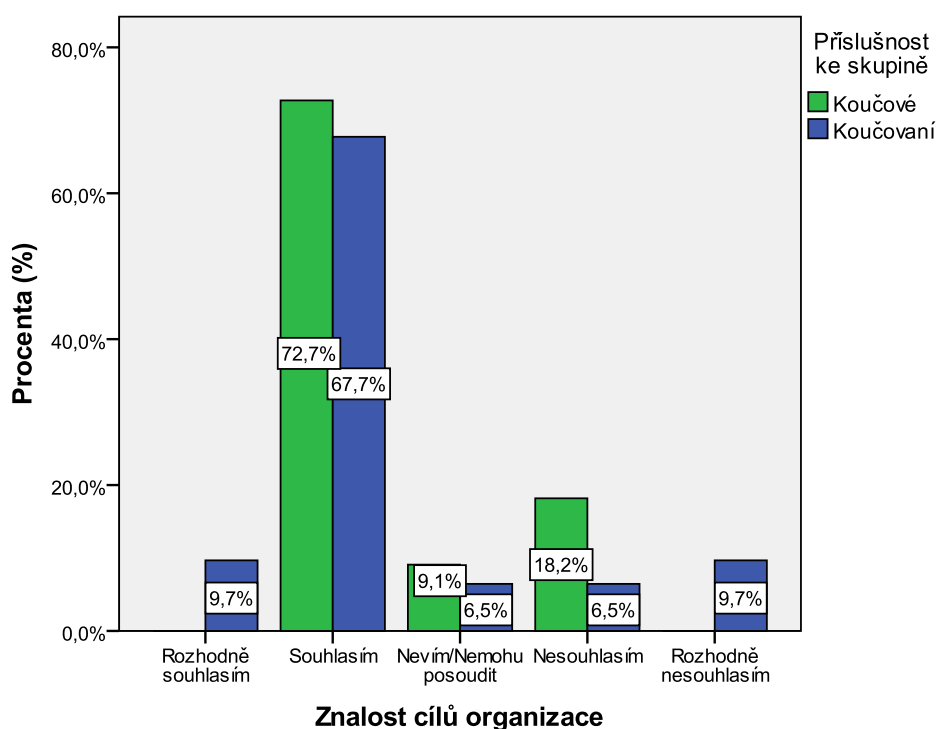
Při koučování je znalost cílů organizace koučovaným jedincem nutností. Znalost cílů a uvědomování si vlastního podílu na jejich naplňování napomáhá lepšímu ztotožnění jedince s organizací a se svou vlastní rolí v organizaci. A právě stanovuje-li si koučovaný takovéto vlastní cíle sám či s pomocí kouče, rozvíjí tím své strategické a systémové myšlení.

Ve skupině koučů zde byla z pohledu absolutních četností nejpočetněji zastoupena odpověď „*Souhlasím*“, a to počtem osmi hlasů, což je v relativním vyjádření 72,7 %. Dále

byla zastoupena odpověď „*Nesouhlasím*“ dvěma hlasy a jedním odpověď „*Nevím/Nemohu posoudit*“. Odpovědi „*Rozhodně souhlasím*“ a „*Rozhodně nesouhlasím*“ nebyly ve výčtu zastoupeny vůbec. Z hlediska variability se tato otázka řadila mezi otázky s lehkou podprůměrnou variabilitou. Hodnota ordinálního rozptylu *dorvar* činila 0,860132.

Ve skupině koučovaných byla možnost „*Souhlasím*“ také nejčastěji uváděna (dvacet jedna dotazovaných). Další možnosti byly zastoupeny po třech odpovědích „*Rozhodně souhlasím*“, „*Rozhodně nesouhlasím*“ a po dvou odpovědích „*Nevím/Nemohu posoudit*“, „*Nesouhlasím*“. Odpovědi koučovaných proto měly větší míru variability (*dorvar* = 1,035664).

Graf 4.1: Odpovědi obou skupin na první otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

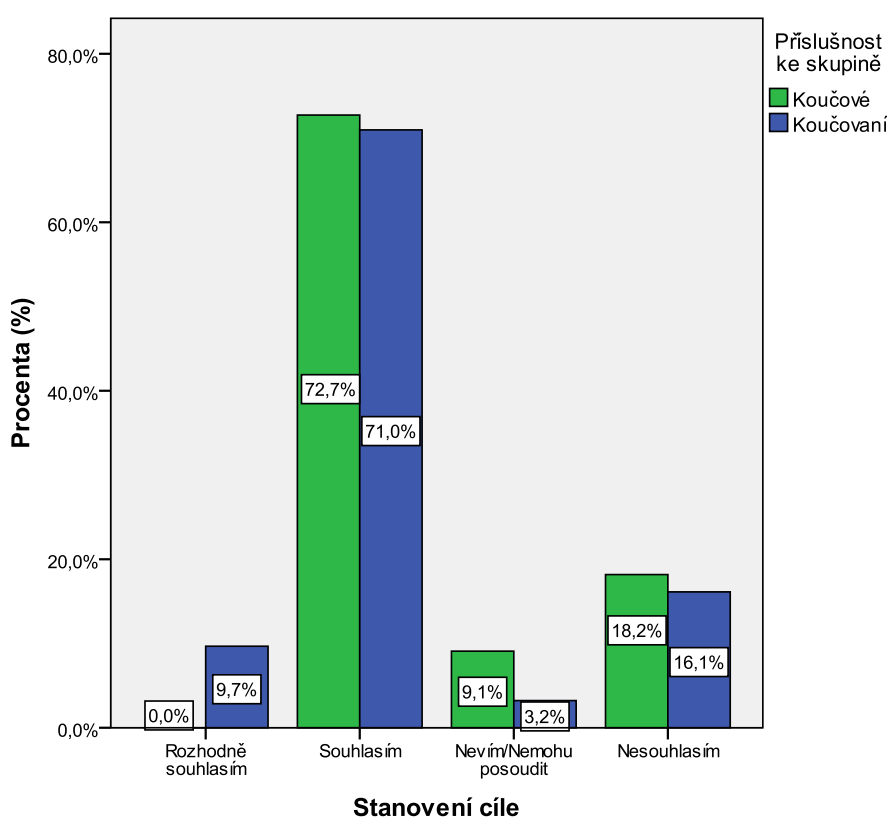
Otázka č. 2: Cíle, které má daný nadřízený plnit, stanovujeme oba společně. x Cíle, které mám splnit, si stanovuji sám/sama za pomoci nadřízeného.

Díky tomu, že se koučovaný aktivně podílí na tvorbě vlastních cílů, mají pro něj tyto cíle daleko větší význam, než pokud by mu byly pouze přiděleny nadřízeným. Při tomto způsobu stanovování cílů, je také méně pravděpodobné, že by došlo k přecenění či naopak výraznému podcenění možností koučovaného.

Odpovědi na druhou otázku byly ve skupině koučů z hlediska rozdělení četností ohodnoceny stejně, jako tomu bylo u předcházející otázky. Z tohoto důvodu je totožná i hodnota ordinálního rozptylu.

Koučování opět volili nejčastěji možnost „*Souhlasím*“ – celkem ji uvedlo dvacet dva respondentů. Druhá nejpočetnější odpověď byla „*Nesouhlasím*“ (označilo ji pět respondentů). Tři dotazovaní označili možnost „*Rozhodně souhlasím*“ a jeden z oslovených uvedl možnost „*Nevím/Nemohu posoudit*“. Ordinální rozptyl byl v této skupině 0,919092 – jedná se o otázku s nejnižší mírou variability odpovědí v této skupině.

Graf 4.2: Odpovědi obou skupin na druhou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

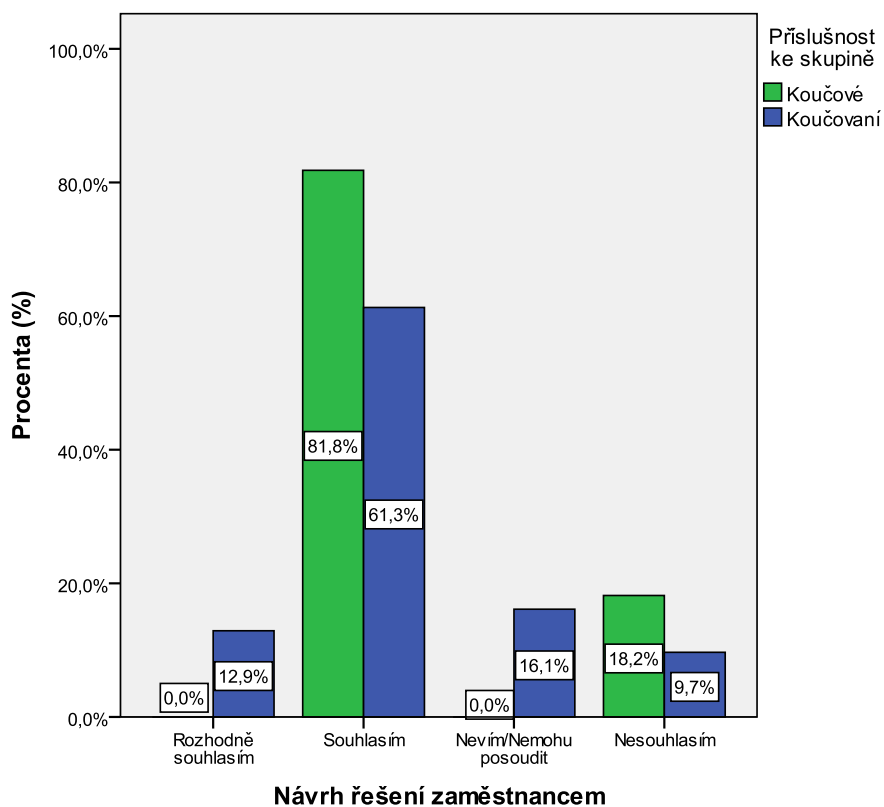
Otázka č. 3: S návrhy řešení úkolů nechávám přijít zpravidla jako prvního podřízeného.
x Zpravidla sám/sama navrhnu, jak bych se snažil/a stanoveného cíle dosáhnout.

Koučování pracuje s myšlenkou, že odpověď na každou otázku, je ukryta v nitru člověka. Kouč tedy neříká, co a jak má být provedeno, ale klade vhodné otázky tak, aby k tomu sám koučovaný dospěl.

V pořadí třetí otázka zjišťovala, zda mají podřízení možnost přijít s návrhem, jak se zhostit stanoveného úkolu, či je-li tím, kdo postup navrhuje nadřízený. V tomto případě respondenti ze skupiny koučů využili pouze dvou možností odpovědí. 81,8 % dotázaných (tj. devět respondentů) se ztotožnilo s tímto tvrzením a uvedlo, že souhlasí, zbylí dva respondenti s tímto tvrzením nesouhlasili. Variabilita odpovědí na tuto otázku byla z důvodu výběru pouze dvou možností odpovědí velmi nízká. Ordinální rozptyl *dorvar* měl hodnotu 0,595504.

Dotazovaní ze skupiny koučovaných odpovídali většinou kladně – „*Souhlasím*“ devatenáct respondentů, „*Rozhodně souhlasím*“ čtyři respondenti. Tři dotazovaní se s výše uvedeným tvrzením neztotožnili a dalších pět zvolilo možnost „*Nevím/Nemohu posoudit*“. Ordinální rozptyl činil 1,14452.

Graf 4.3: Odpovědi obou skupin na třetí otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

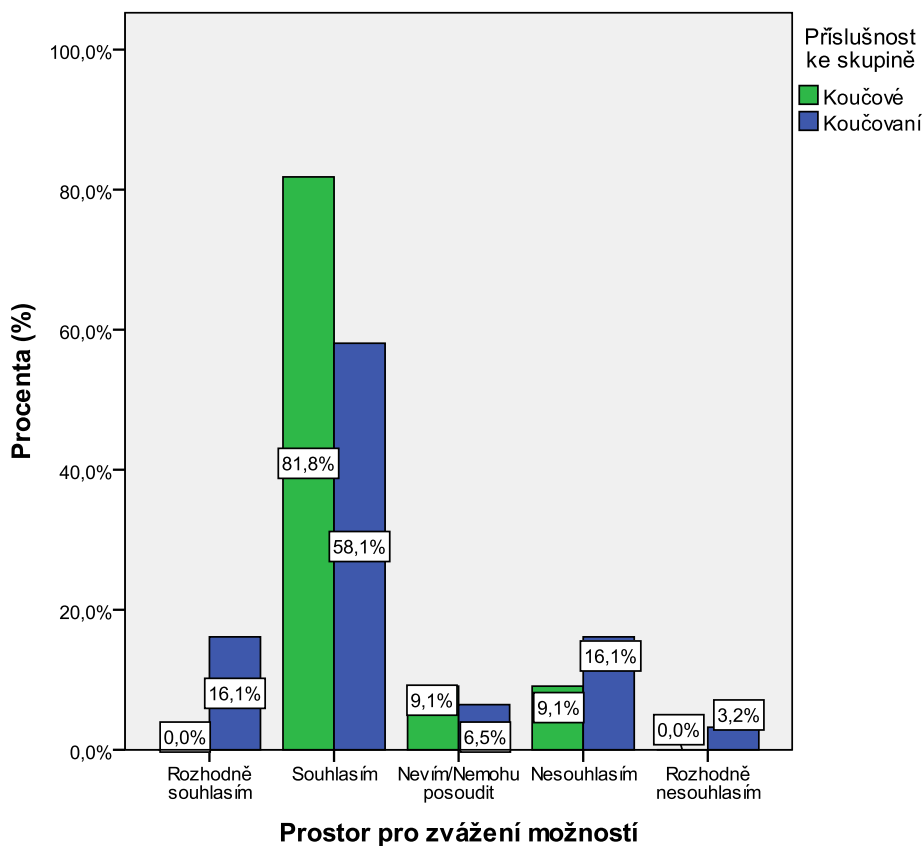
Otázka č. 4: Podřízení mají dostatek prostoru k tomu, aby zvážili veškeré možnosti řešení úkolů/problémů. x Nadřízený mi dává dostatek prostoru, abych mohl/a zvážit veškeré možnosti jak vyřešit daný úkol/problém.

Při koučování je kladen velký důraz na to, aby byly zváženy možnosti postupu z více hledisek. Kouč může pomocí kladení vhodných otázek přimět koučovaného, aby zaměřil svou pozornost na možná úskalí zvažovaného postupu, stejně tak jej může přimět k daleko hlubší úvaze nad úkolem či problémem.

V této otázce se nejvíce respondentů - koučů přiklonilo k odpovědi „*Souhlasím*“ – 81,8 %, v absolutním vyjádření devět. Jeden z respondentů označil třetí možnost - „*Nevím/Nemohu posoudit*“ a jeden možnost „*Nesouhlasím*“. Odpovědi vykazovaly opět nízkou míru variability, hodnota *dorvar* = 0,628628.

Odpovědi respondentů z řad koučovaných měly vyšší variabilitu (*dorvar* = 1,210696) a pokryly všechny možnosti pětistupňové škály. Opět převládaly kladné odpovědi („*Souhlasím*“ osmnáct respondentů, „*Rozhodně souhlasím*“ pět zúčastněných). Dva respondenti zvolili třetí možnost „*Nevím/Nemohu posoudit*“, zbylých šest respondentů se vyjádřilo negativně.

Graf 4.4: Odpovědi obou skupin na čtvrtou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

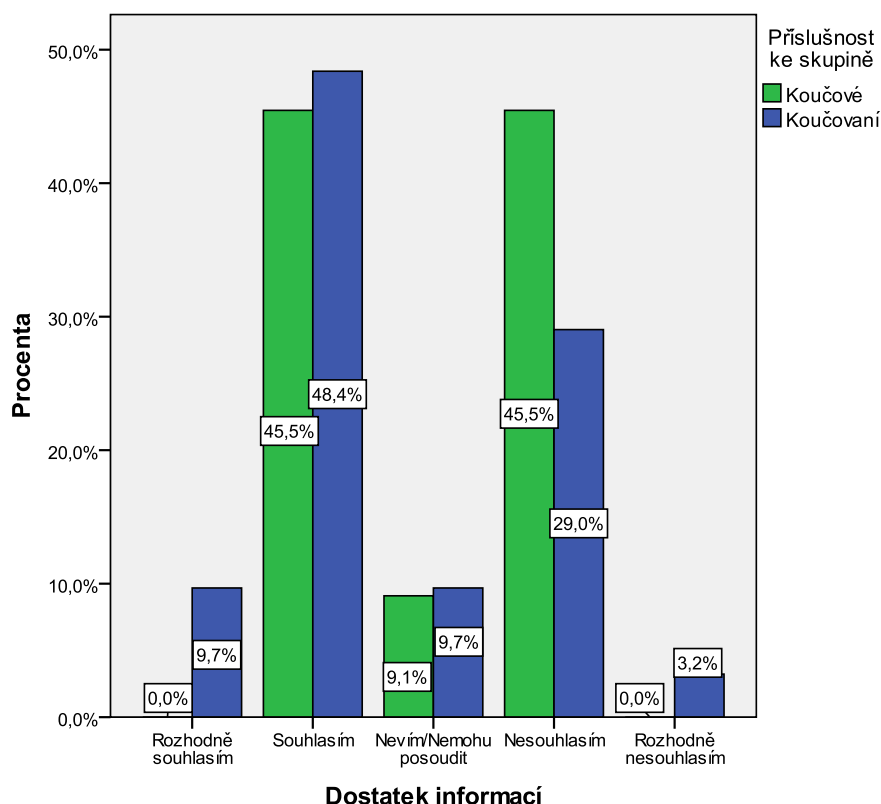
Otázka č. 5: Podřízení mají dostatek informací k tomu, aby byli schopni podílet se na tvorbě cílů a aby byli schopni vyhodnotit veškeré alternativy řešení těchto cílů. x Mám dostatek informací k tomu, abych mohl/a sám/sama sobě stanovit cíl a abych zvážil/a všechny možnosti, jimiž lze dojít k jeho splnění.

Informovanost je pro koučování významná. Pokud je koučovaný dobře informován o dění v organizaci, je zde menší riziko špatného nastavení cílů, také menší míra rizika setkání s neočekávaným vývojem, či překážkami, které brání ve splnění cílů. O tom do jaké míry je skupina koučovaných informována, vypovídá tato otázka.

Ve skupině koučů měly u této otázky shodný počet četností možnosti „*Souhlasím*“ a „*Nesouhlasím*“ – obě po pěti odpovědích. Jeden respondent označil třetí možnost – „*Nevím/Nemohu posoudit*“. Odpovědi měly větší míru variability – *dorvar* = 1,157338.

Koučování nejčastěji volili možnost „*Souhlasím*“ (patnáct) a „*Nesouhlasím*“ (devět respondentů). Zbylé kategorie byly zastoupeny početně méně. Hodnota *dorvar* pro tuto otázku je rovna 1,323604.

Graf 4.5: Odpovědi obou skupin na pátou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

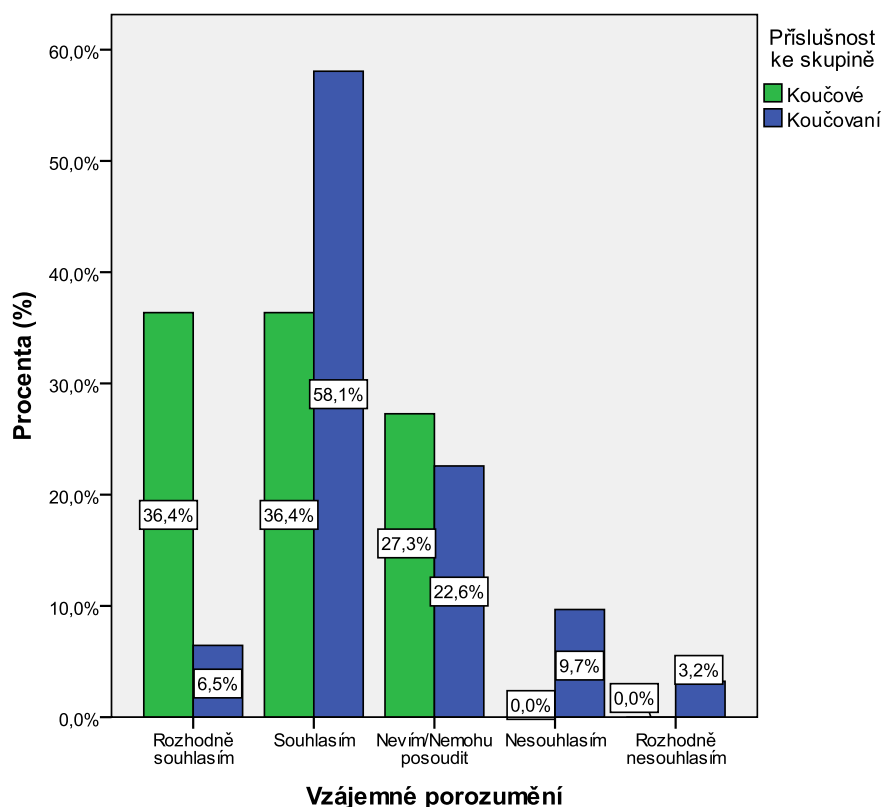
Otázka č. 6: Po skočení rozhovoru, v němž jsem uplatnil/a koučovací přístup, oba víme, v jakých krocích se bude podřízený snažit splnit cíl. x Po stanovení cíle a zvážení možností, jak jej naplnit, s nadřízeným oba dobře víme, v jakých krocích budu postupovat, abych tento cíl splnil/a.

Probíhá-li rozhovor s použitím koučovacího přístupu tak, jak má – tedy kouč průběžně reflektuje, co bylo vyřčeno – mají obě strany dobrý přehled o tom, na čem se domluví. Právě průběžná reflexe umožňuje vyjasnění rozhovoru tak, aby si obě strany porozuměly.

U této otázky označovali respondenti - koučové zejména kladné odpovědi. Možnosti „Rozhodně souhlasím“ a „Souhlasím“ byly uvedeny stejným počtem respondentů, každou z nich volili čtyři respondenti. Další uváděná odpověď byla „Nevím/Nemohu posoudit“ (tři z oslovených). Variabilitu odpovědí lze označit jako průměrnou, ordinální rozptyl činil 0,9919.

Mezi skupinou koučovaných byly nejpočetněji zastoupeny odpovědi „Souhlasím“ (osmnáct respondentů) a „Nevím/Nemohu posoudit“ (sedm respondentů). Zbytek dotazovaných volil z ostatních možností. Ordinální rozptyl zde měl hodnotu 1,19541.

Graf 4.6: Odpovědi obou skupin na šestou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

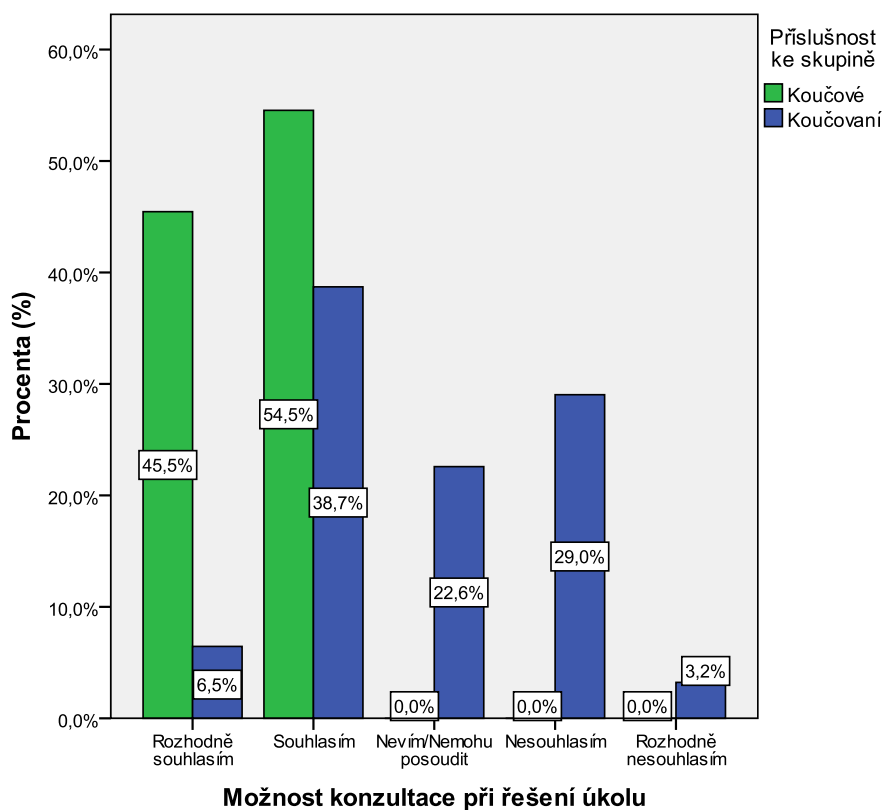
Otázka č. 7: Pokud vím, že podřízenému může pomoci s řešením úkolu někdo, kdo má zkušenosti s řešením obdobného úkolu, doporučím mu konzultaci s touto osobou. x Pokud je v podniku někdo, kdo má zkušenosti s řešením podobného úkolu jako je ten můj, nadřízený mě na to upozorní a doporučí mi se s ním poradit.

Ačkoliv koučink primárně není o předávání zkušeností či znalostí, napomáhá rozvoji vstřícného prostředí, kde jsou podporovány i jiné formy rozvoje jako je například mentorství. Právě tyto formy rozvoje byly sledovány sedmou otázkou.

Respondenti z řad koučů na tuto otázku odpovídali kladně, své odpovědi rozdělili mezi možnosti „Rozhodně souhlasím“ a „Souhlasím“. Odpovědi na tuto otázku měly opět průměrnou míru variability, hodnota *dorvar* se rovnala 0,9919.

Naopak odpovědi koučovaných vykazovaly velkou míru variability (*dorvar* = 1,419612). Respondenti využili celou škálu možností odpovědí. Nejvíce označovali možnosti „Souhlasím“, „Nesouhlasím“ a „Nevím/Nemohu posoudit“.

Graf 4.7: Odpovědi obou skupin na sedmou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

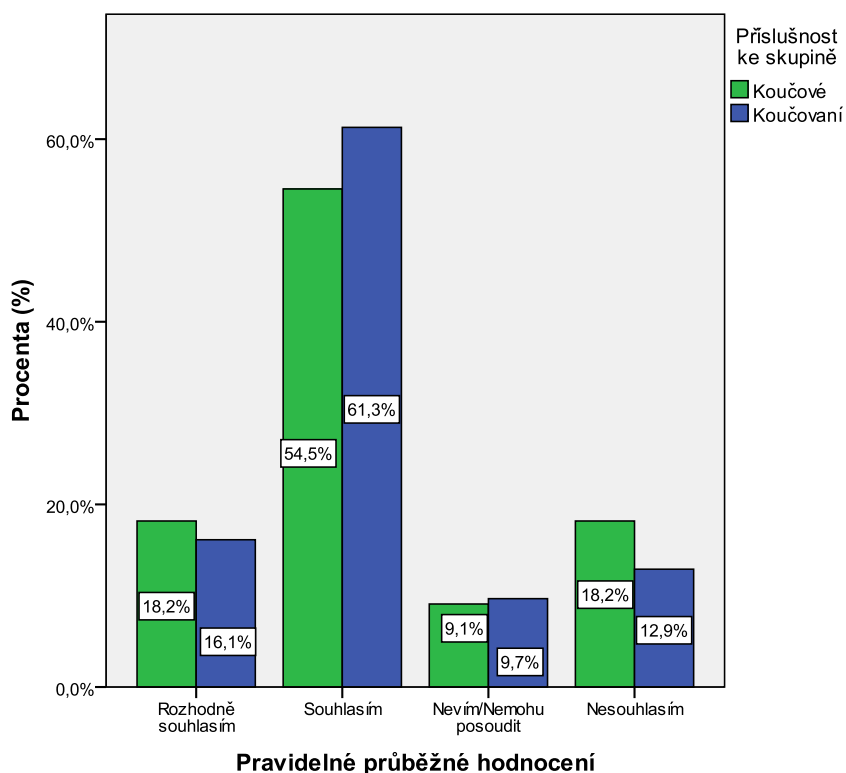
Otázka č. 8: Pravidelně s podřízenými hovořím, kam pokročili při plnění svého cíle. x Nadřízený se mě pravidelně ptá na to, kam jsem pokročil/a v plnění mého cíle.

Průběžné hodnocení je dalším typickým znakem koučovacího přístupu. Může probíhat v předem dohodnutých termínech nebo náhodně, umožňuje využití škál, ale i slovní hodnocení. V každém případě však plní funkci kontrolní. Zjišťuje, zdali nedošlo k odklonu od stanoveného cíle, zdali se nevyskytly bariéry bránící jeho splnění, umožňuje cíl modifikovat.

U odpovědí na tuto otázku ve skupině koučů byl zaznamenán větší ordinální rozptyl ($dorvar = 1,256892$). Odpovědi tedy vykazovaly vyšší míru variability. Nejčastěji byla uváděna možnost „*Souhlasím*“ – šest respondentů, dále pak možnosti „*Rozhodně souhlasím*“ a „*Nesouhlasím*“ – shodně po dvou, a možnost „*Nevím/Nemohu posoudit*“ – jeden respondent.

Koučování vyjadřovali také především souhlas – celkem čtyřadvacet kladných odpovědí. Nesouhlas s tvrzením vyjádřili pouze čtyři z dotázaných. Odpovědi měly nižší variabilitu – zjištěná hodnota ordinálního rozptylu byla 1,14452.

Graf 4.8: Odpovědi obou skupin na osmou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

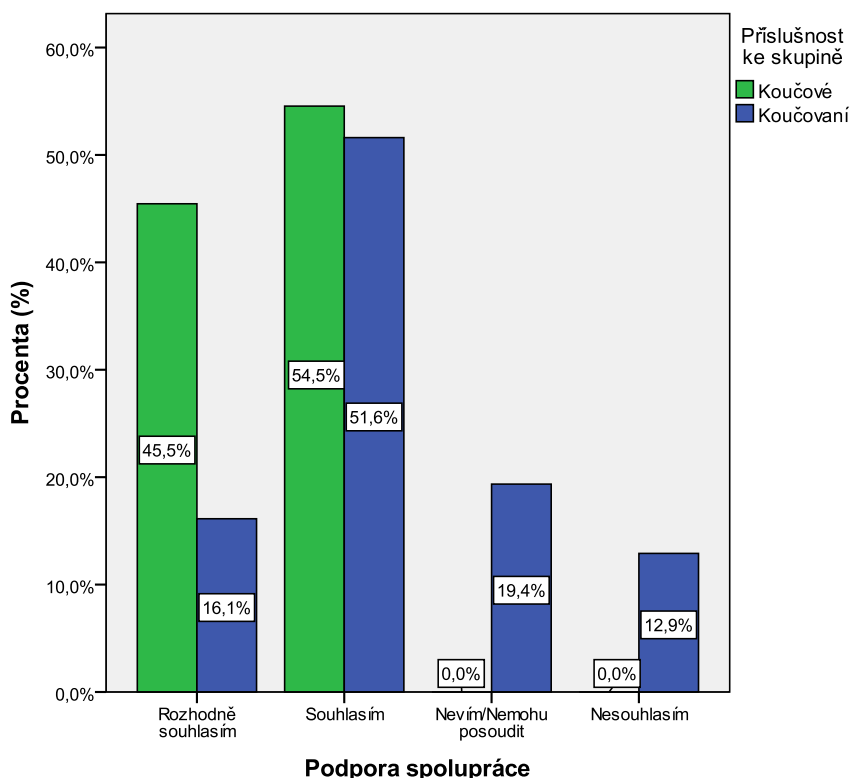
Otázka č. 9: Podporuji spolupráci mezi zaměstnanci, kdy si mohou vzájemně předávat zkušenosti. x Nadřazený podporuje spolupráci mezi zaměstnanci, kdy si můžeme vzájemně předávat zkušenosti.

Tato otázka podobně jako otázka č. 7 zkoumala atmosféru prostředí - nakolik je zde vytvářeno klima spolupráce, vzájemného předávání zkušeností a učení se.

Na tuto otázku reagovali respondenti - koučové opět kladnými odpověďmi. Šest dotázaných uvedlo možnost „*Souhlasím*“ a zbylých pět respondentů odpovědělo „*Rozhodně souhlasím*“. Míru variability lze označit jako střední ($dorvar = 0,9919$).

Respondenti z řad koučovaných hodnotili podporu spolupráce mezi zaměstnanci opět převážně kladně, souhlas vyjádřilo celkem dvacet jedna dotázaných, šest zvolilo možnost „*Nevím/Nemohu posoudit*“. Odpovědi vykazovaly vyšší variabilitu ($dorvar = 1,307092$).

Graf 4.9: Odpovědi obou skupin na devátou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

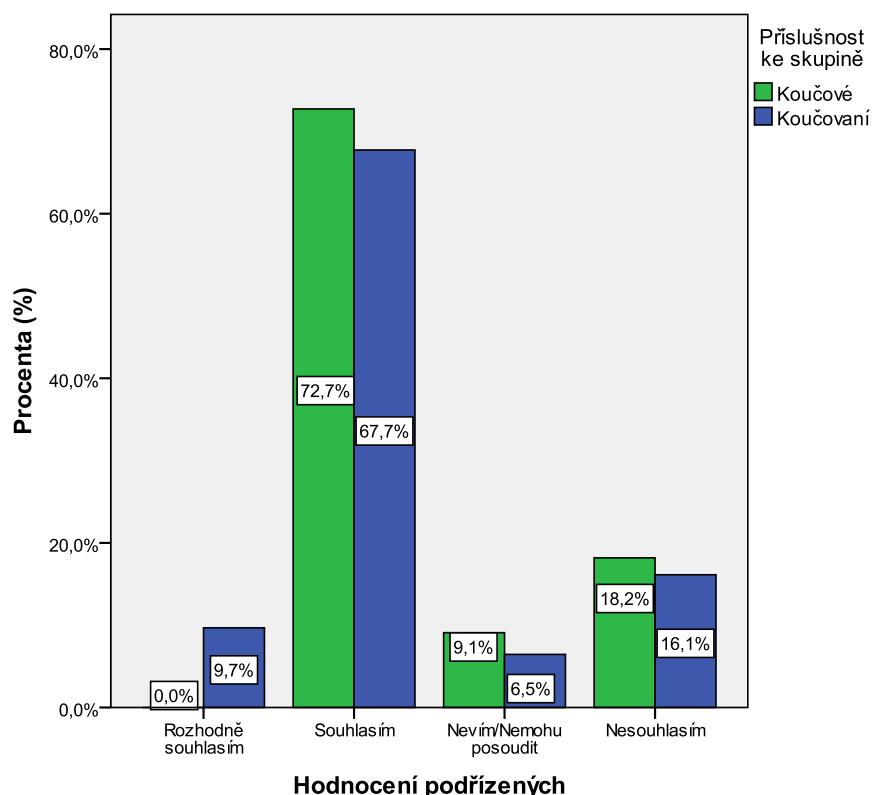
Otázka č. 10: Podřízení sami hodnotí, jak se jim daří naplňovat vytyčené cíle. x Při rozhovoru s nadřízeným sám/sama hodnotím, jak se mi daří naplňovat můj cíl.

Sebehodnocení koučovaného přispívá ke zvýšení odpovědnosti za vlastní výkon - umožňuje koučovanému zhodnotit svůj přístup, projevenou iniciativu, zaujetí pro plnění cíle. Také mu umožňuje v širším měřítku posoudit chyby, jichž se dopustil a vyhledat jejich příčiny. Při sebehodnocení je koučovaný nucen zamyslet se nad vlastním výkonem a právě takovéto poznatky mohou jeho budoucí výkon ovlivnit více než poznatky jiného hodnotitele.

Většina koučů souhlasila s výše uvedeným tvrzením - osm. Pouze jeden z dotázaných neví, případně nedokáže posoudit, zda jejich podřízení sami hodnotí, jak se jim daří naplňovat předem dohodnuté cíle. A dva respondenti s tímto tvrzením nesouhlasí. Variabilita odpovědí byla opět lehce podprůměrná ($dorvar = 0,860132$).

Koučování také vyjádřili souhlas – jedenadvacet uvedlo odpověď „*Souhlasím*“, další tři se plně ztotožnili s daným tvrzením. Pět z oslovených respondentů vyjádřilo svůj nesouhlas s tvrzením. Variabilita odpovědí na tuto otázku byla méně výrazná ($dorvar = 1,004232$).

Graf 4.10: Odpovědi obou skupin na desátou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

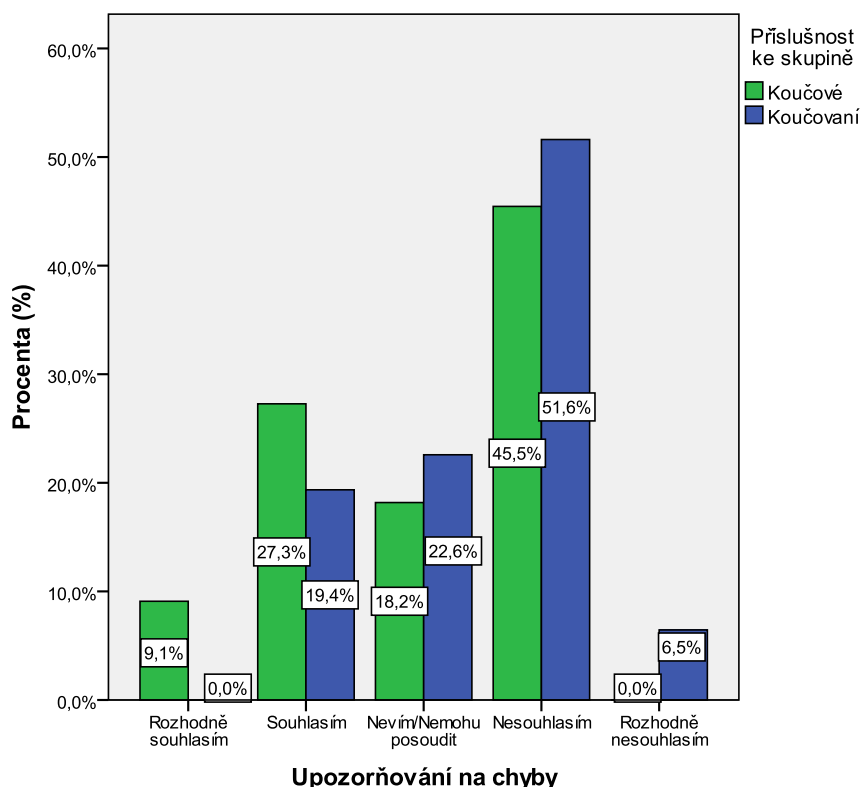
Otázka č. 11: Podřízené neupozorňuji na chyby, kterých se dopustili, ale vedu s nimi rozhovor tak, aby si je sami uvědomili. x Nadřízený mě přímo neupozorňuje na chyby, které jsem udělal/a, ale klade mi různé otázky tak, abych si je sám/sama uvědomil/a.

Podobně jako u sebehodnocení – uvědomí-li si koučovaný vlastní chybu sám, lépe nalezne i příčinu této chyby a možné další souvislosti s ní spojené. A stejně jako v minulém případě i v tomto hloubka uvědomění si vlastního konání má vliv na konání budoucí.

Odpovědi na tuto otázku byly ve skupině koučů více různorodé – lze zde vyčíst vyšší míru variability. Hodnota ordinálního rozptylu byla 1,356082. Téměř polovina respondentů s daným tvrzením nesouhlasila. Dva respondenti uvedli možnost „Nevím/Nemohu posoudit“, tři uvedli možnost „Souhlasím“ a jeden možnost „Rozhodně souhlasím“.

Pro skupinu koučovaných byly odpovědi také různorodé ($dorvar = 1,283614$). Projevil se zde výrazný nesouhlas s výše uvedeným tvrzením – projevilo jej celkem osmnáct respondentů a pouze šest respondentů vyjádřilo souhlas.

Graf 4.11: Odpovědi obou skupin na jedenáctou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

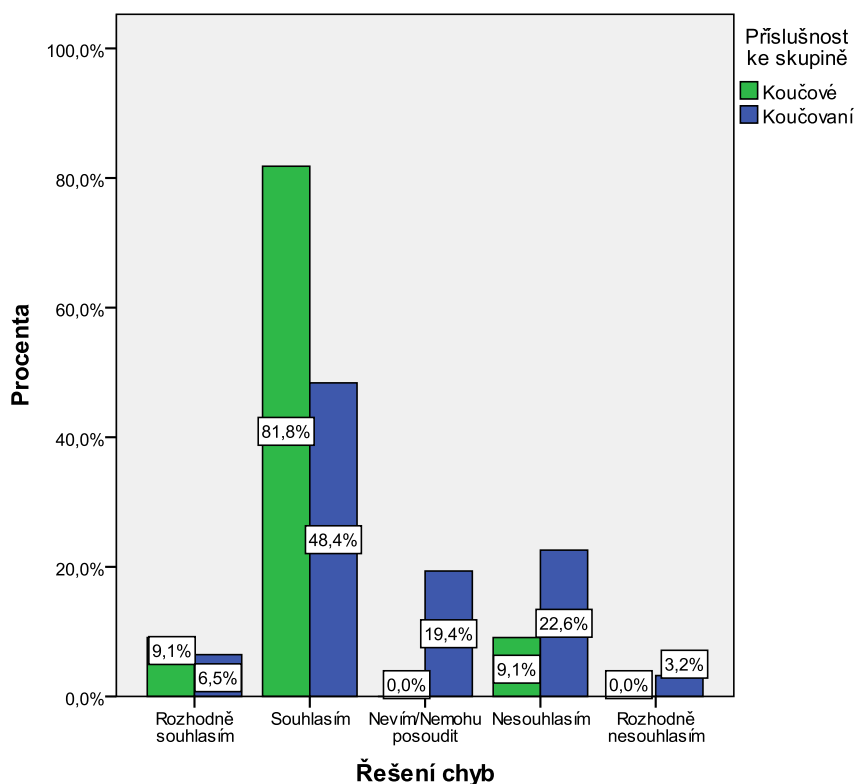
Otázka č. 12: Podporuji podřízené v tom, aby se sami pokusili o řešení chyb, jichž se dopustili. \times Nadřízený mě podporuje v tom, abych sám/sama vymyslel/a řešení, jak odstranit chybu, které jsem se dopustil/a.

Vyřeší-li chybu způsobenou podřízeným jeho nadřízený, či kolega, nesnižuje se tím možnost opakování tohoto jednání v budoucnu. Jelikož je koučování orientováno do budoucna, je jeho cílem snížit či dokonce vyloučit možnost opakování tohoto jednání.

Na tuto otázku kladně odpovědělo deset z jedenácti respondentů ze skupiny koučů. Pouze jeden dotazovaný odpověděl záporně. Variabilita odpovědí na tuto otázku je tedy poměrně nízká ($dorvar = 0,628628$).

Variabilita odpovědí ve skupině koučovaných byla vyšší ($dorvar = 1,345566$), neboť tito využili celého spektra odpovědí. Nejpočetněji zastoupená odpověď byla opět „Souhlasím“ (patnáct respondentů), „Nesouhlasím“ uvedlo jako svou odpověď sedm respondentů, odpověď „Nevím/Nemohu posoudit“ byla zastoupena šesti hlasy a zbylí tři respondenti rozdělili své odpovědi mezi krajní hodnoty.

Graf 4.12: Odpovědi obou skupin na dvanáctou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

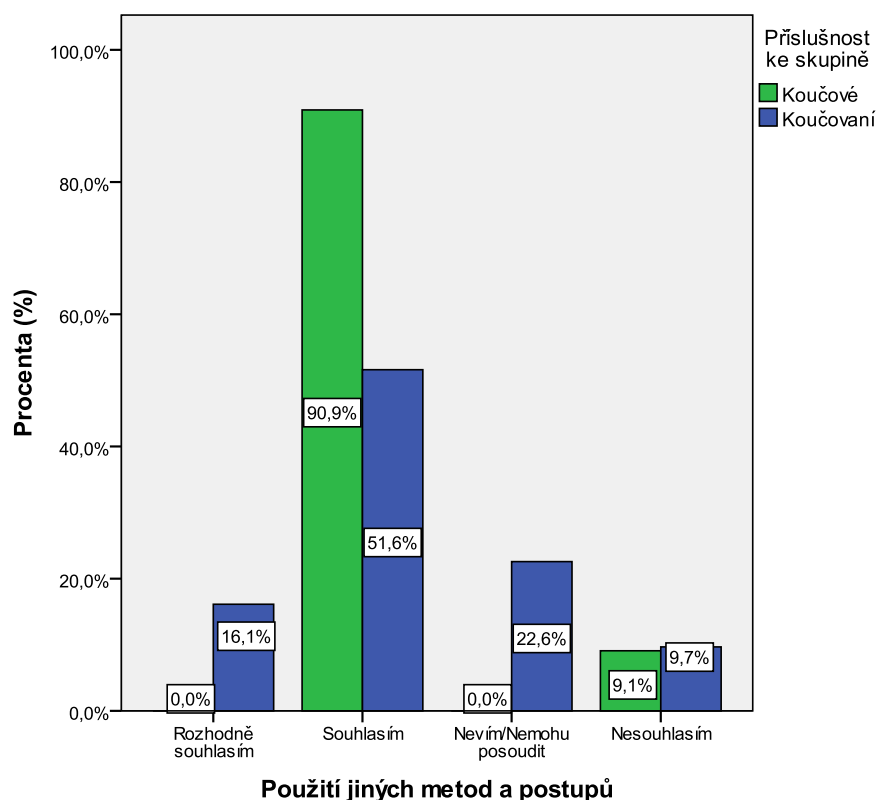
Otázka č. 13: Podřízení mohou k řešení úkolů používat i jiné metody a postupy, které se liší od obvykle používaných. x K řešení úkolů mohou použít i jiné metody, než se v podniku běžně používají.

Koučink je metodou rozvoje zaměstnanců, a proto nepracuje pouze s běžně zažitými postupy, ale jeho snahou je dovést koučovaného k vlastnímu řešení. Koučování tedy podporuje tvůrčí myšlení.

U této otázky byl zaznamenán nejmenší ordinální rozptyl ve skupině koučů ($dorvar = 0,330876$). Pouze jeden z respondentů vyjádřil nesouhlas s daným tvrzením, zbylých deset respondentů se s tvrzením ztotožnilo.

Ve druhé skupině kladně odpovědělo jedenadvacet oslovených jedinců. Nesouhlas vyjádřili pouze tři dotazovaní. Zbylí respondenti uvedli možnost „Nevím/Nemohu posoudit“. Odpovědi vykazovaly průměrnou míru variability ($dorvar = 1,294676$).

Graf 4.13: Odpovědi obou skupin na třináctou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

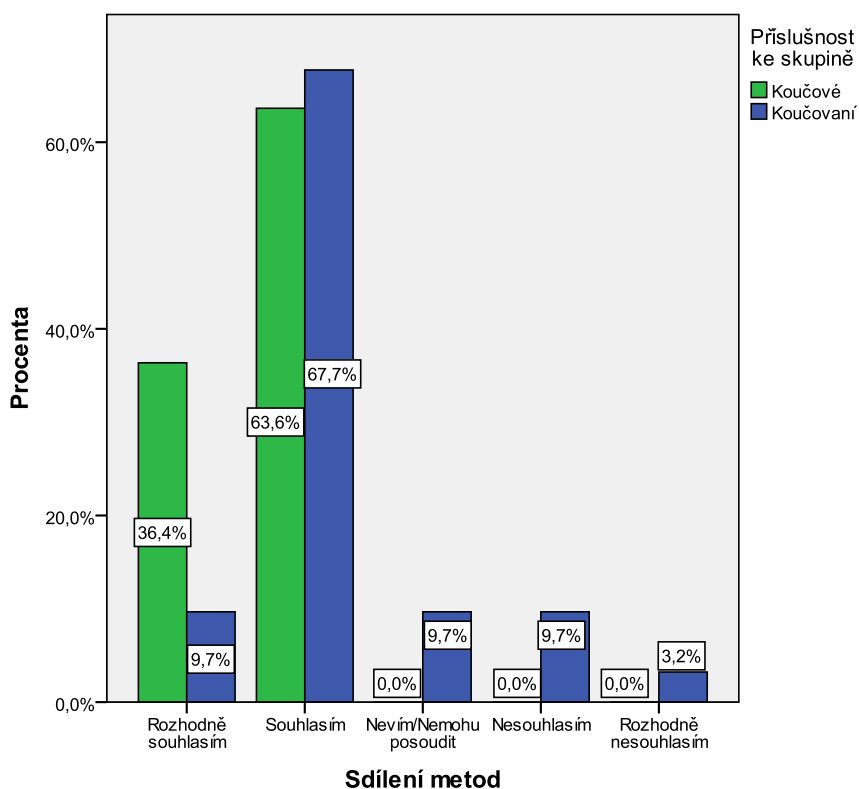
Otázka č. 14: Pokud se tyto metody osvědčí, je dobré je sdílet s ostatními. x Pokud se tyto metody osvědčí, mohu je předat ostatním.

Tato otázka opět zkoumala, nakolik je podporováno klima spolupráce a vzájemného rozvoje.

Reakce koučů na tuto otázku byla kladná. Čtyři z dotázaných uvedli možnost „Rozhodně souhlasím“ zbylí respondenti uvedli možnost „Souhlasím“. Míra variability odpovědí proto byla spíše menší ($dorvar = 0,926016$).

Ve skupině koučovaných tato otázka zaznamenala dvacet čtyři kladných odpovědí a čtyři odpovědi vyjadřující nesouhlas. Míra variability odpovědí pro tuto otázku nebyla nijak výrazná ($dorvar = 1,02484$).

Graf 4.14: Odpovědi obou skupin na čtrnáctou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

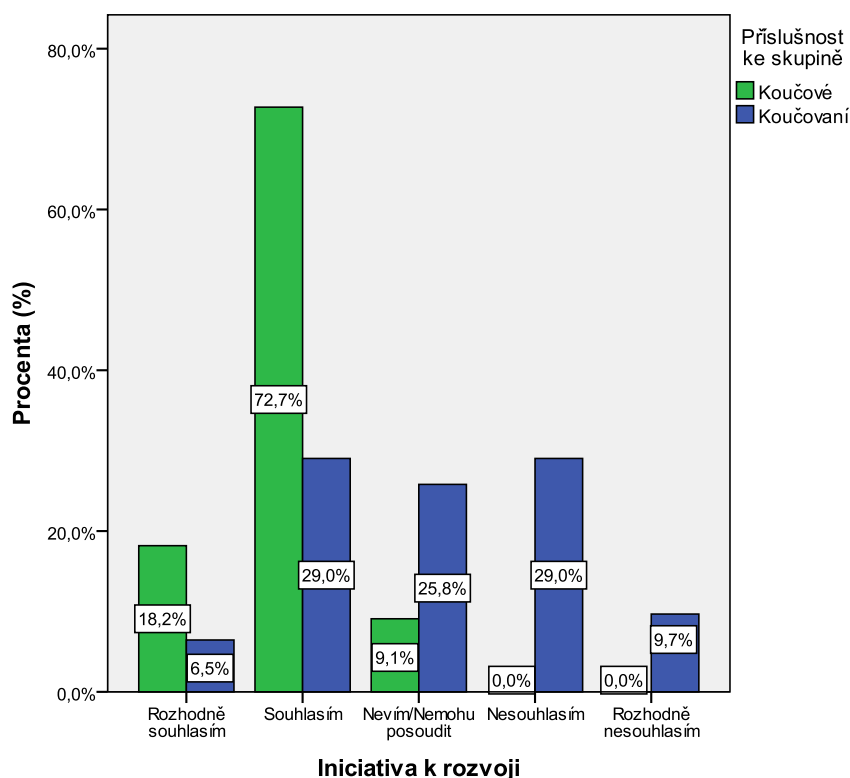
Otázka č. 15: Pokud podřízený projevuje iniciativu dále se rozvíjet, doporučím mu k tomu vhodný postup a metody. x Pokud projeví zájem dále se profesně rozvíjet, nadřízený mi k tomu doporučí vhodný postup a metody.

Právě prostřednictvím tohoto tvrzení lze zachytit změnu role vyzývatele na roli podporovatele. Kouč by měl být koučovanému partnerem, který mu pomáhá odhalit jeho potřeby a poradit mu při jejich realizaci.

Toto tvrzení se v řadách koučů setkal rovněž s kladným přijetím, takto se vyjádřilo devět z deseti oslovených respondentů. Další dva uvedli možnost „*Nevím/Nemohu posoudit*“. Z toho důvodu byl zjištěný ordinální rozptyl poměrně nízký ($dorvar = 0,860132$).

Podobné to bylo i ve skupině koučovaných – šestnáct respondentů uvedlo odpověď „*Rozhodně souhlasím*“, dalších deset odpověď „*Souhlasím*“, záporně odpověděli pouze dva dotázaní. Právě u této otázky byl zjištěn největší ordinální rozptyl, jenž mě hodnotu 1,503204.

Graf 4.15: Odpovědi obou skupin na patnáctou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

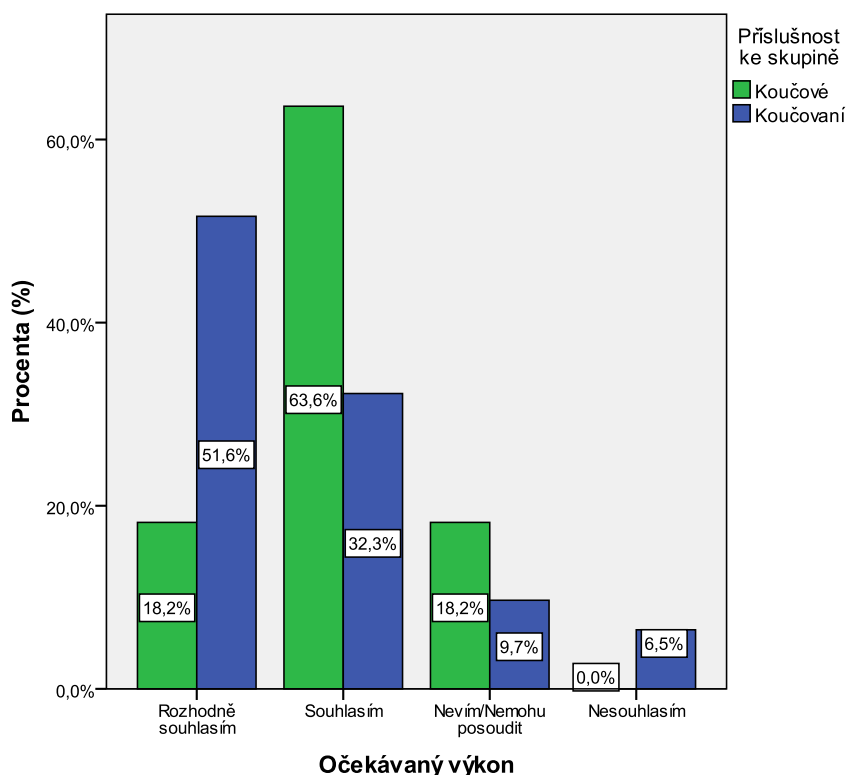
Otázka č. 16: Očekávám, že se podřízení snaží podat za všech okolností co nejvyšší výkon. x Nadřízený ode mne očekává za všech okolností co nejvyšší výkon.

Jak bylo zmíněno v rámci druhé kapitoly, kouč se v procesu koučování snaží o nalezení rovnováhy mezi výzvou a podporou. Vysoký výkon od svých zaměstnanců očekává každá organizace, nicméně je důležité uvědomit si spojitost výkonu a ostatních faktorů. V možnosti podat co nejvyšší výkon se zrcadlí téměř všechna předešlá tvrzení – od znalosti cílů organizace, přes možnost sdílení poznatků až po učení se z vlastních chyb.

S tvrzením souhlasilo sedm oslovených koučů, možnosti „*Rozhodně souhlasím*“ a „*Nevím/Nemohu posoudit*“ uvedli shodně vždy dva respondenti. Odpovědi se nevyznačovaly zvláště vysokou variabilitou. Ordinální rozptyl měl hodnotu 1,058512.

Ve skupině koučovaných byla nejčastěji uváděna odpověď „*Rozhodně souhlasím*“, vybralo ji šestnáct respondentů. Dalších deset respondentů zvolilo odpověď „*Souhlasím*“, zápornou odpověď uvedli pouze dva z oslovených. Koučování využili širší škálu odpovědí než koučové, míra variability byla tudíž v této skupině vyšší ($dorvar = 1,233562$).

Graf 4.16: Odpovědi obou skupin na šestnáctou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

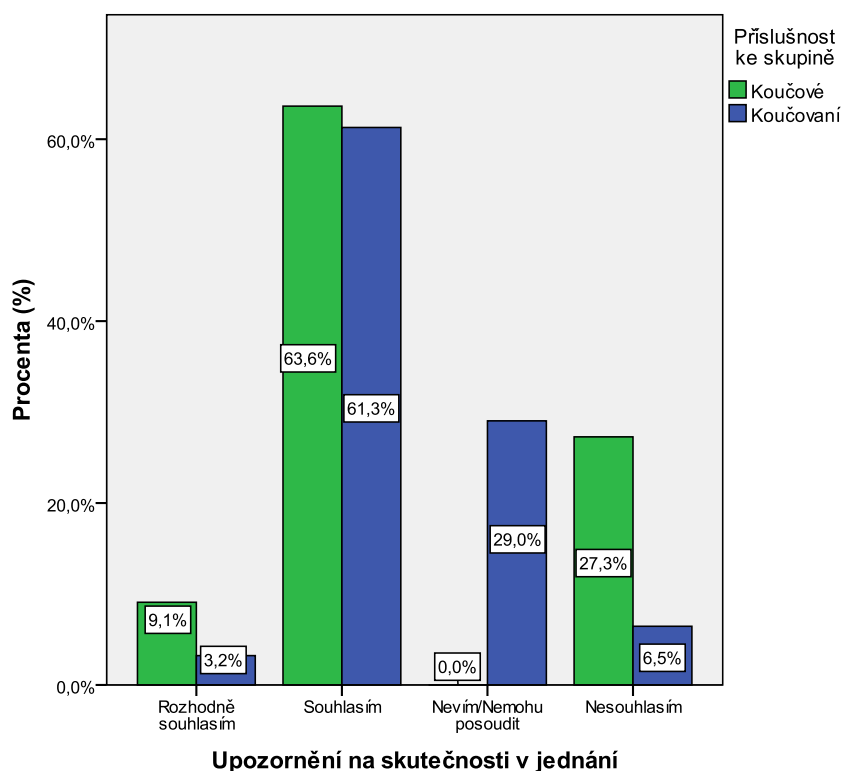
Otázka č. 17: Upozorňuji zaměstnance na skutečnosti, které pozoruji v jejich jednání.
x Nadřízený mě upozorňuje na skutečnosti, kterých si všímá v mém jednání.

Každý člověk má tzv. slepá místa, která jsou mu skryta, avšak ostatní je pozorují. Takovéto jednání, které člověk nevnímá, může být jak pozitivního, tak negativního charakteru. Odhalení takového slepého místa může pro koučovaného znamenat posun vpřed.

Reakce koučů v případě tohoto tvrzení byly veskrze kladné, souhlas vyjádřilo osm z jedenácti respondentů, zbylí tři respondenti s tvrzením nesouhlasili. Hodnota ordinálního rozptylu pro tuto otázku činila 1,025388.

Ve skupině koučovaných ohodnotilo dvacet oslovených respondentů tuto otázku kladně. Devět respondentů vybralo možnost „Nevím/Nemohu posoudit“. Variabilita odpovědí tedy nebyla nijak zvlášť vysoká ($dorvar = 1,069764$).

Graf 4.17: Odpovědi obou skupin na sedmnáctou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

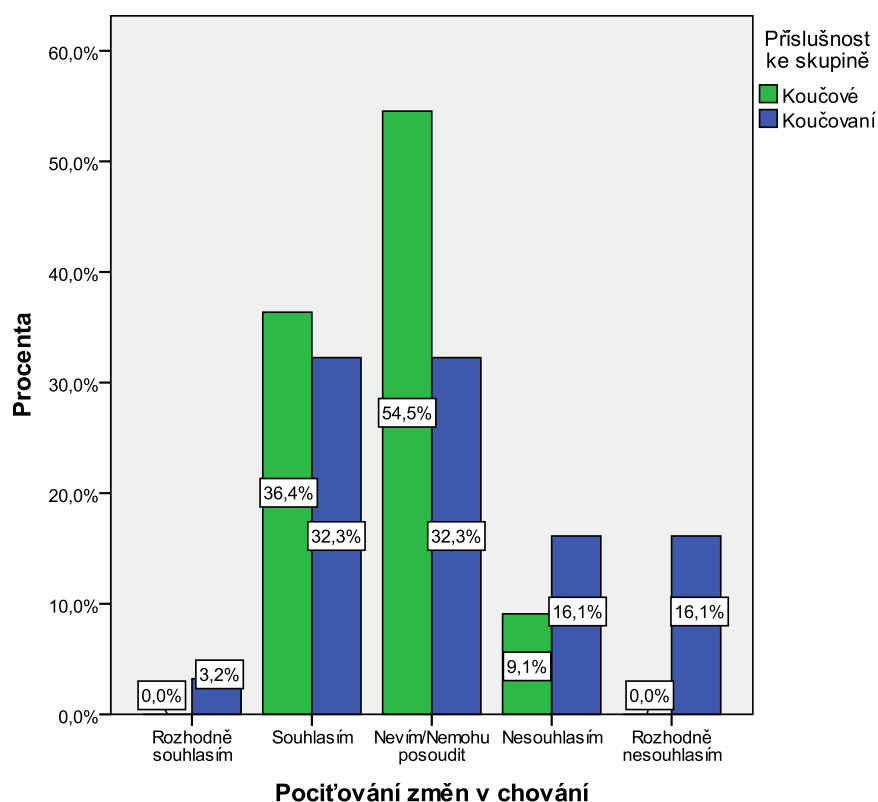
Otázka č. 18: Myslím si, že podřízení pocít'ují změny v mém přístupu k jejich vedení.
x V posledním roce pocít'ují změny v přístupu nadřízeného k mé osobě.

Cílem poslední otázky bylo zjistit, nakolik se projevují změny v jednání manažerů – koučů po absolvování koučovacího výcviku.

Mezi kouči byla nejčastější odpověď „*Nevím/Nemohu posoudit*“, kterou uvedlo šest respondentů. Pouze jeden z respondentů uvedl zápornou odpověď. Hodnota ordinálního rozptylu činila 1,124396.

V odpovědích koučovaných byla opět zaznamenána vyšší míra variability (*doravar* = 1,476952). Shodně, deset a deset respondentů, uvedlo možnost „*Souhlasím*“ a „*Nevím/Nemohu posoudit*“. Dalších deset respondentů uvedlo jednu ze záporných odpovědí.

Graf 4.18: Odpovědi obou skupin na osmnáctou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

Mannův-Whitneyův test

Za pomoci Mannova-Whitneyova testu lze porovnat stejný statistický znak – konkrétně medián – ve dvou výběrech (jedním je skupina koučů, druhým jsou koučovaní). Tímto způsobem lze určit, panuje-li mezi oběma skupinami názorová shoda.

Mannova-Whitneyova statistika U se vypočítá, podle následujícího vzorce:

$$U = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - S,$$

kde je rozsah menšího z výběrů označen jako n_1 , rozsah většího výběru n_2 , a S je součtem pořadí pro první výběr (Řezanková, 2010).

Na pětiprocentní hladině významnosti (α) byly pomocí tohoto testu ověřeny hypotézy:

- H_0 : *Názor skupiny koučů a skupiny koučovaných na položenou otázku je stejný.*
- H_1 : *Názor skupiny koučů a skupiny koučovaných na položenou otázku se liší.*

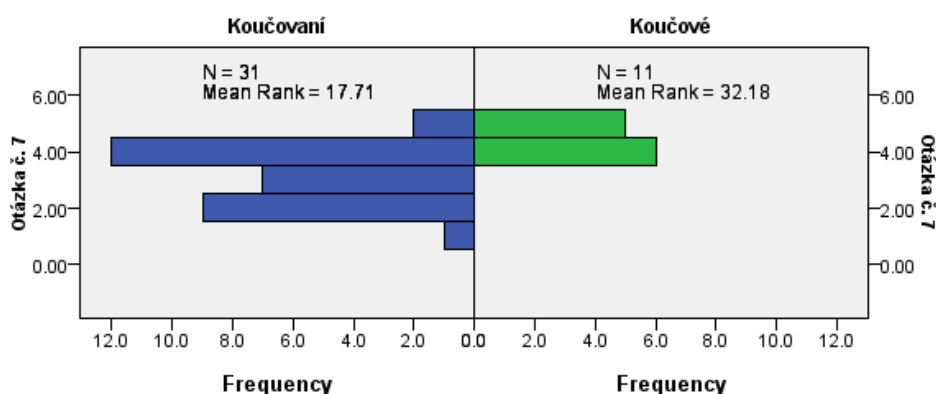
Data získaná ze všech osmnácti otázek byla zpracována a otestována v programu *IBM SPSS Statistics* (viz příloha č. 6). Nulová hypotéza byla na pětiprocentní hladině významnosti přijata u otázek s pořadovým číslem 1 – 6, dále u otázky č. 8, u otázek 10 -13 a u otázek 16 - 18.

Otázky, u nichž byla zamítnuta nulová hypotéza

Otázka č. 7: *Pokud vím, že nadřízenému může pomoci s řešením úkolu někdo, kdo má zkušenosti s řešením obdobného úkolu, doporučím mu konzultaci s touto osobou. x Pokud je v podniku někdo, kdo má zkušenosti s řešením podobného úkolu jako je ten můj, nadřízený mě na to upozorní a doporučí mi se s ním poradit.*

Nulová hypotéza pro rovnost mediánů na hladině významnosti 5% zde byla zamítnuta, neboť vypočítaná hodnota signifikance byla menší než hladina významnosti α . Přijímáme tedy alternativní hypotézu H_1 - názor skupiny koučů a skupiny koučovaných na položenou otázku se liší. Jejich názorový rozdíl dokládá následující graf.

Graf 4.19: Mannův-Whitneyův test pro otázku č. 7

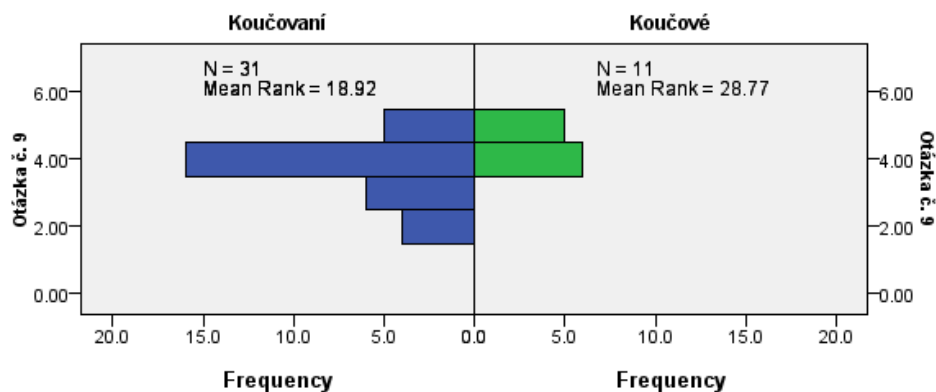


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Podporuji spolupráci mezi zaměstnanci, kdy si mohou vzájemně předávat zkušenosti. *x* Nadřízený podporuje spolupráci mezi zaměstnanci, kdy si můžeme vzájemně předávat zkušenosti.

U otázky č. 9 byla opět zamítnuta nulová hypotéza a přijata alternativní hypotéza H_1 na hladině významnosti 5%. Koučové a koučování nezastávají stejné stanovisko v otázce podpory spolupráce. Názorový nesoulad je opět graficky doložen.

Graf 4.20: Mannův-Whitneyův test pro otázku č. 9

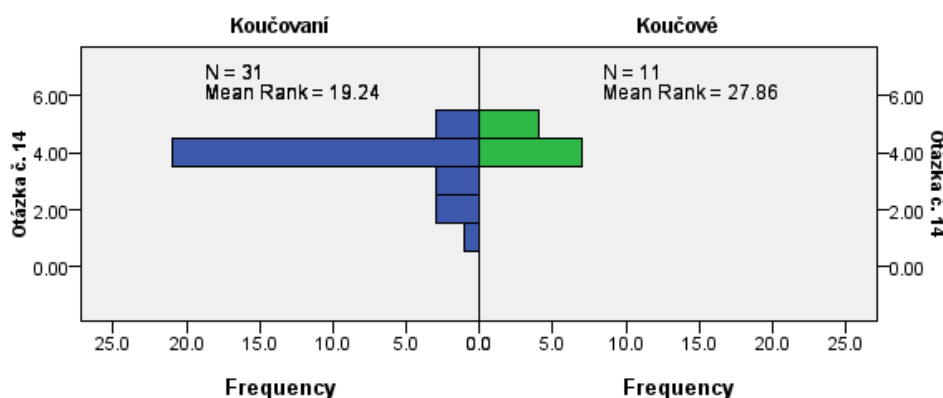


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Pokud se tyto metody osvědčí, je dobré je sdílet s ostatními. *x* Pokud se tyto metody osvědčí, mohu je předat ostatním.

Nulová hypotéza pro rovnost mediánu byla zamítnuta ($p < \alpha$), místo ní byla přijata alternativní hypotéza. Názory skupiny koučovaných pokrývají oproti skupině koučů celé spektrum odpovědí, a proto názory těchto skupin nejsou ve shodě.

Graf 4.21: Mannův-Whitneyův test pro otázku č. 14

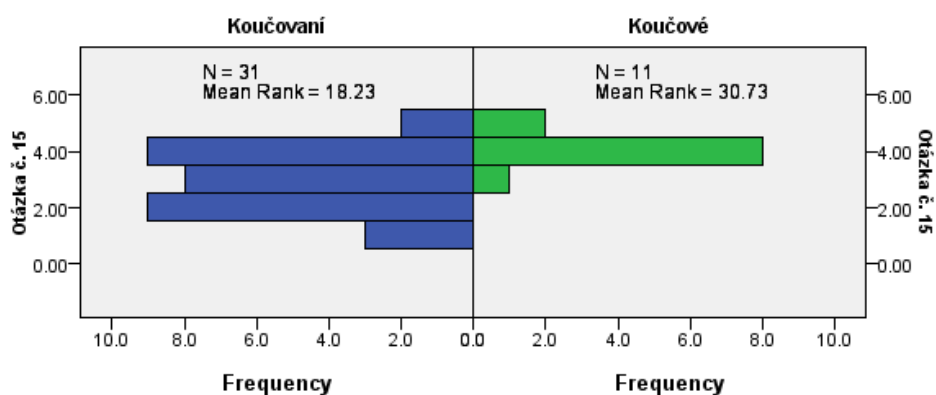


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Pokud podřízený projevuje iniciativu dále se rozvíjet, doporučím mu k tomu vhodný postup a metody. x Pokud projeví zájem dále se profesně rozvíjet, nadřízený mi k tomu doporučí vhodný postup a metody.

Koučové a koučovaní nesdílejí stejný názor na možnost doporučení dalšího rozvoje. Mediány se v těchto skupinách výrazně odlišovaly, proto byla zamítnuta hypotéza H_0 a přijata hypotéza H_1 na pětiprocentní hladině významnosti.

Graf 4.22: Mannův-Whitneyův test pro otázku č. 15



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza závislostí

Analýza závislostí zkoumá závislost dvou proměnných a měří sílu této závislosti. Statistická závislost mezi ordinálními proměnnými je označována jako korelace. Závislost proměnných byla v tomto případě zkoumána opět v programu *IBM SPSS Statistics* pomocí několika testů (viz příloha č. 6). První testovanou statistikou bylo *Somersovo d*, dále se jednalo o *Kandellovo τ_b* , *Kendallovo τ_c* a *Spearmanův koeficient pořadové korelace*.

Nejprve byly zkoumány závislosti pro spojené soubory, následně byly soubory rozštěpeny a opět byly otestovány závislosti tentokrát zvlášť pro skupinu koučů a koučovaných. V souboru rovněž došlo k transformaci hodnot – původní pětistupňová škála byla změněna na třístupňovou: *Souhlasím –Nevím –Nesouhlasím*. Zkoumání závislostí nebyly podrobeny všechny otázky v dotazníku, ale pouze několik vybraných:

- *Závislost otázky č. 2 na otázce č. 1: Zda závisí to, že si zaměstnanec stanovuje cíle sám za pomoci nadřízeného, na znalosti cílů organizace.*
- *Závislost otázky č. 3 na otázce č. 2: Zda závisí to, že si zaměstnanec sám navrhne, jak by měl daný cíl splnit na tom, že si daný cíl navrhl sám.*
- *Závislost otázky č. 2 na otázce č. 5: Zda závisí to, že si zaměstnanec sám stanovuje cíle na dostatku informací.*
- *Závislost otázky č. 6 na otázce č. 2: Zda závisí to, že obě strany vědí, jak bude podřízený postupovat ke splnění cíle na tom, že si tento cíl sám navrhl.*
- *Závislost otázky č. 8 na otázce č. 2: Zda závisí to, že nadřízený pravidelně zjišťuje, jak jeho podřízený při plnění cíle pokračuje na tom, že si podřízený sám stanovil tento cíl.*
- *Závislost otázky č. 10 na otázce č. 2: Zda závisí to, že zaměstnanci sami hodnotí, jak naplňují svůj cíl na tom, že si jej stanovili.*
- *Závislost otázky č. 1 na otázce č. 16: Zda závisí znalost cílů podniku zaměstnancem na tom, že od něj nadřízený požaduje co nejvyšší výkon.*
- *Závislost otázky č. 16 na otázce č. 5: Zda závisí požadavek nadřízeného na co nejvyšší výkon na tom, jak je podřízený informován.*
- *Závislost otázky č. 18 na otázce č. 2: Zda závisí pocíťování změn v přístupu nadřízeného na tom, že si podřízený sám stanovuje cíle.*

- *Závislost otázky č. 18 na otázce č. 4: Zda závisí pocíťování změn v přístupu nadřízeného na tom, že poskytuje podřízenému více prostoru pro zvážení možností řešení úkolu/problému.*

Pro testování byly opět stanoveny souhrnné hypotézy na pětiprocentní hladině významnosti:

- H_0 : *Vybrané proměnné jsou na sobě nezávislé.*
- H_1 : *Vybrané proměnné jsou na sobě závislé.*

Testování bylo provedeno pro všech deset kombinací proměnných. Signifikance p nabývala kromě jediné výjimky vyšších hodnot než hladina významnosti α . Proto byla pro devět z deseti případů přijata nulová hypotéza – vybrané proměnné na sobě nejsou závislé.

Nulová hypotéza byla zamítnuta pro kombinaci otázek 2 a 6 - zda závisí to, že obě strany vědí, jak bude podřízený postupovat ke splnění cíle na tom, že si tento cíl sám navrhl. Ve sloučeném souboru nulovou hypotézu vyvrátil pouze jeden z použitých testů – Spearmanův koeficient pořadové korelace, jehož hodnota dosáhla 0,378, což poukazuje na slabou pozitivní korelaci. Po rozdělení souboru byla pro skupinu koučů přijata nulová hypotéza potvrzující nezávislost, naopak pro skupinu koučovaných byla nulová hypotéza zamítnuta všemi použitými testy. Hodnoty koeficientů pořadové korelace Kendallova τ_b (0,46) a Spearmanova koeficientu (0,49) ukazují na středně silnou závislost.

4.2.2 Vyhodnocení druhé části dotazníků

V této podkapitole jsou shrnuty výsledky zjištěné z druhé části obou dotazníků, nejprve pro skupinu koučů, za ní následují výsledky pro skupinu koučovaných.

Otázky určené skupině koučů

Na následujících stránkách jsou shrnuty odpovědi koučů na otevřené otázky. Nejprve jsou uváděny odpovědi, které byly uváděny nejčastěji.

Otázka č. 19: Změnil se nějakým způsobem Váš přístup k vedení lidí poté, co jste se blíže seznámil/a s koučovacím přístupem? Prosím, uveďte, jak se změnil.

Respondenti nejčastěji uváděli změnu v intenzitě komunikace a také v její formě. Po absolvování koučovacího výcviku se komunikace stala otevřenější, je více podporována komunikace přímá (tzv. *face to face*) a je více individuální – snaží se zaměřit na každého jedince podle jeho kompetencí, potřeb. Podřízené dostávají větší prostor vyjádřit své názory, větší prostor pro zamyšlení se nad problémem a jeho řešením, mají možnost vyjádřit svůj názor.

Dále koučové uváděli, že se snaží méně přikazovat a více vést, také se častěji odklánějí od kontroly k pomoci. Dva z respondentů také zmínili sebereflexi – tedy zpětné přehrávání rozhoru, jakým způsobem byl veden, jaký v něm měl koučovaný prostor, co by mělo být při příštím rozhovoru jinak apod.

Jeden z oslovených uvedl, že se podřízené snaží více rozvíjet formou osobních schůzek a tzv. intervalového řízení.

Otázka č. 20: Jak si myslíte, že zaměstnanci pociťují změny ve Vašem přístupu k jejich vedení? Případně proč si myslíte, že tyto změny nepociťují?

Na tuto otázku koučové odpovídali různě, několik z nich si na otázku netrouflo odpovědět.

Několik koučů se domnívá, že jejich podřízené pociťují zmenšení odstupů, který mezi nimi panoval, jsou proto sdílnější a daleko otevřenější, jejich práce je více baví a naplňuje. Na druhou stranu dva respondenti uvedli, že kvůli situaci, do níž se podnik dostal v minulém roce, nemají podřízené příliš šancí pocítit změny. Další dva z respondentů uvedli, že podřízené nemohou pociťovat změny kvůli charakteru úkolů, jež si žádají okamžité plnění, a kvůli dodržování stanovených procesů.

Jeden z respondentů uvedl, že koučování nepociťují změny, neboť koučovací přístup používal přirozeně již předtím.

Otázka č. 21: Jaké jsou situace, v nichž koučovací přístup v řízení nejčastěji používáte?

Oslovení koučové se ve většině případů shodli, že koučovací přístup používají nejčastěji při řešení otázek dlouhodobých cílů a úkolů, ať už vedou k rozvoji firmy, zlepšení

standardů, vytváření konceptů, či ke zlepšení pracovního prostředí, kolektivu či k řešení problému osobního charakteru.

Dále se koučovací přístup využívá v případech vyžadujících širší spolupráci, k řešení změn, vyhrocených situací a konfliktů.

Otázka č. 22: Jaké situace vnímáte jako nevhodné pro uplatnění koučovacího přístupu?

U této otázky panovala opět velká názorová shoda. Nejčastěji byly uváděny situace, kdy je třeba řešit akutní úkol, či problém v krátkém časovém intervalu. Úkoly, jež vyžadují mimořádnou odpovědnost vedoucích. Operativní úkoly, jež musí být rychle splněny, neboť na ně navazuje práce jiných útvarů, a situace, u nichž je striktně dán postup.

Nejednou byla zmíněna také situace, kdy podřízený nemá zájem spolupracovat.

Otázka č. 23: Pociťujete změny ve výkonnosti zaměstnanců po zavedení koučovacího přístupu? Vypište, prosím, o jaké změny se jedná a jakého jsou charakteru.

U této otázky opět někteří z respondentů nedovedli posoudit změnu. Zbytek respondentů se snažil posoudit změnu výkonu nepřímou. Podřízení jsou dle soudu některých dotazovaných aktivnější, sami přicházejí s návrhy řešení a nečekají, až jim někdo řekne, co a jakým způsobem mají dělat. Prokazují vyšší zájem a motivaci zvládnout úkol samostatně.

Dva respondenti uvedli, že neuplatňují koučovací přístup v takové míře, aby mohli srovnávat.

Otázka č. 24: Pociťujete nějaké jiné změny v chování zaměstnanců po zavedení koučovacího přístupu? Jak tyto změny vnímáte, v čem je pociťujete?

Většina z respondentů, kteří uplatňují koučovací přístup, se shodla, že nyní pociťují větší otevřenost a ochotu spolupracovat. Také za nimi jejich podřízení přicházejí s daleko zajímavějšími a neotřelými návrhy řešení. Jsou samostatnější a kompetentnější, snaží se o systematické řešení dlouhodobých úkolů a hledání společných řešení. V neposlední řadě koučové pociťují snížení napětí mezi lidmi.

Otázka č. 25: Ve Vaší organizaci byl zaveden tzv. „Klub koučů“, který měl fungovat formou (ne)pravidelných schůzek. Byl zřízen za účelem prodiskutování přínosů, problémů a postřehů spojených se zaváděním koučovacího přístupu. Jaký je Váš osobní názor na jeho přínos pro Vaši praxi?

Naprostá většina respondentů svůj názor nekonkretizovala, v jejich odpovědích byla myšlenka „Klubu koučů“ sice hodnocena pozitivně, ale nebyla dále rozvedena.

Konkrétní názor vyjádřili pouze tři respondenti. V jednom případě byl uveden možný přínos v podobě vzájemné podpory a rozvíjení různých koučovacích přístupů. Možnost je tímto způsobem rychleji zavést a zdokonalit. Další z respondentů se zabíral myšlenkou, že by tento „Klub koučů“ mohl pomoci celkové „kultivaci“ podniku. A poslední z oslovených respondentů uvedl názor, že koučové by měli pracovat sami na sobě a radu dalších koučů by měli hledat až v případě, kdy sami nevědí, jak dál.

Otázka č. 26: Co chcete udělat pro efektivní fungování „Klubu koučů“? Případně co si myslíte, že by měl udělat podnik pro jeho efektivní fungování?

Většina z respondentů navrhovala stanovit „Klubu koučů“ jasná pravidla. V první řadě ustanovit funkci vedoucího, dále pak stanovit cíle „Klubu koučů“, řád a harmonogram schůzek (jeden z respondentů kladl velký důraz na zachování dobrovolnosti účasti v „Klubu koučů“). Náplň těchto schůzek by měla být podle návrhů koučů dopředu známá, aby bylo možné připravit se. Součástí by mělo být rovněž předvedení a rozbor zajímavé případové studie.

Kromě toho by se podle respondentů měly vyhledat další možnosti pro koučování i mimo podnik. Podle jednoho z respondentů by podnik měl nabídnout koučům ekonomickou motivaci (platit koučování jako interní lektorování). Někteří z koučů očekávají i možnost dalšího vzdělávání v tomto směru.

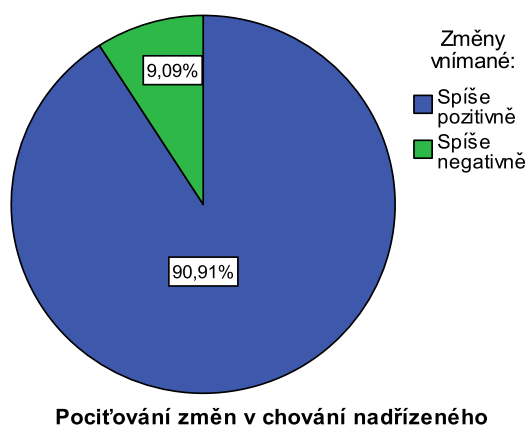
Otázky určené skupině koučovaných

Zbylé dvě otázky v dotazníku určeném pro skupinu koučovaných byly určeny pouze pro ty respondenty, jež kladně odpověděli na otázku č. 18: *V posledním roce pociťují změny v přístupu nadřízeného k mé osobě.*

Otázka č. 19: Tyto změny chování pocít'uji: spíše pozitivně - spíše negativně.

Tato otázka zjišťovala u respondentů, kteří zaznamenali změny v chování svých nadřízených (35,5 % dotázaných), jak tyto změny vnímají. Jak dokládá následující graf, ve většině případů oslovení hodnotili tyto změny kladně.

Graf 4.23: Odpovědi koučovaných na devatenáctou otázku



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: V jakých situacích tyto změny nejvíce pocít'ujete?

Respondenti, kteří uvedli odpověď na tuto otázku, nejčastěji zmiňovali zlepšení komunikace, důraz na větší samostatnost při řešení úkolů, stanovování cílů a plánů. Pomoc s řešením úkolů pomocí kladení otázek. Dále se podle respondentů změnil způsob řešení problémů a sporů a někteří vnímají přístup nadřízeného jako více osobní.

5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

Na následujících stránkách jsou stručně shrnuty výsledky vyplývající z dotazníkového šetření a následně jsou zde uvedeny možná doporučení pro možná zlepšení koučovacího přístupu.

5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z vyhodnocení společné části dotazníků vyplynulo, že na převážnou část otázek panuje mezi skupinou koučů a koučovaných názorová shoda. Ačkoliv lze při pohledu na souhrnné výsledky dotazníkového šetření říci, že se v řídicí praxi podařilo zavést koučovací přístup, výsledky odpovědí na některé z otázek však nejsou plně v souladu s principy koučovacího přístupu.

Oblast určení cílů

Nesoulad lze doložit například druhou otázkou, která se týkala toho, zda si zaměstnanci sami stanovují cíle. Většina respondentů uvedla, že si cíle zpravidla stanovuje sama za pomoci nadřízeného, nicméně někteří s tímto tvrzením nesouhlasili. V případě uplatnění koučovacího přístupu ve výrobních podnicích, je jeho aplikace v některých odděleních značně zúžená. Například přímo ve výrobě nelze tento přístup plně využít, proto by zde měla být snaha využít jej alespoň při stanovování dílčích cílů. Zde je možné využít koučovací přístup například k hledání cest, jak zvýšit produktivitu práce, snížit zmetkovitost určitého zařízení, či jak zlepšit pracovní prostředí.

Informovanost

Za zmínku stojí i výsledky odpovědí na pátou otázku, která zjišťovala, zda mají podřízení dostatek informací k tomu, aby byli schopni podílet se na tvorbě cílů a aby byli schopni vyhodnotit veškeré alternativy řešení těchto cílů. Počty koučů, kteří s tímto tvrzením souhlasili či nesouhlasili, byly vyrovnané. Koučování s tímto tvrzením souhlasili častěji, nicméně počet záporných odpovědí také nebyl zanedbatelný.

Informovanost hraje v koučování důležitou roli. Pokud má koučovaný dostatek informací, má lepší podmínky k tomu, aby správně dokázal určit vlastní cíl, který pomáhá k naplňování cílů organizace. Dostatečná informovanost také ovlivní to, zda má koučovaný

možnost sám předem identifikovat překážky, které ho mohou při naplňování cíle potkat a nakolik může posoudit alternativní cesty jeho realizace.

Pro zlepšení informovanosti, je zapotřebí více se zaměřit na sestupnou komunikaci, která může být realizována buď přímým kontaktem (formou porad, schůzí, individuálních schůzek apod.), nebo nepřímým kontaktem (tj. písemné předávání informací ve formě instrukcí, zápisů ze schůzí, nástěnek, intranetu atd.). Problémy nedostatečné informovanosti mohou souviset se selekcí informací, která může být záměrná (úmyslné nesdělení informací z důvodu zachování tzv. informační moci) a nezáměrná (nadřízený nedokáže docenit význam těchto informací pro podřízeného). Další příčinou nedostatečné informovanosti může být délka komunikačního kanálu, která může zapříčinit pomalost přenosu informací, jejich nepřesnost či ztrátu. Organizace by se tedy měla pokusit o vyhledání příčin, které brání dostatečné informovanosti zaměstnanců, a jejich následnou redukci či úplné odstranění.

Postup a hodnocení

Šestou otázkou bylo ověřováno oboustranné porozumění v oblasti postupu po skončení rozhovoru. I zde se objevovaly jiné než souhlasné názory. Díky časté reflexi, doptávání kouče, parafrázování a vzájemnému upřesňování informací, je možné lépe pochopit záměr koučovaného a očekávání kouče. Toto vyjasňování je možné chápat jako formu předběžné kontroly.

Také osmá otázka se týkala postupu – zda nadřízený pravidelně hovoří se svým podřízeným o tom, kam dospěl při plnění svého cíle. V tomto případě stejně jako u šesté otázky nebyly reakce všech respondentů kladné. Nezbytnost takovéto průběžné kontroly je neoddiskutovatelná. Není nezbytně nutné, aby toto průběžné hodnocení probíhalo formálně – podle předem stanovených pravidel, v jasně danou dobu. K průběžnému hodnocení může být využito krátkých náhodných setkání. Navíc takováto setkání vyvolávají v koučovaném zároveň i pocit zájmu o něj samého.

Tvrzení, že podřízení sami hodnotí, jak se jim daří naplňovat cíle, opět nezískalo plnou podporu respondentů. Hodnocení naplňování cílů koučovaným má při použití koučovacího přístupu stejnou důležitost jako samotné stanovení postupu pro naplnění stanoveného cíle, a proto by nemělo být opomíjeno.

Chybovost

Dalším významným zjištěním je upozorňování na chyby. Vysoké procento koučů i koučovaných nesouhlasilo s tvrzením, že nadřízený neupozorňuje podřízené na chyby, jichž se dopustili, ale vede s nimi rozhovor tak, aby si je sami uvědomili. Právě uvědomění si vlastních chyb a jejich příčin vede k daleko hlubšímu zamyšlení nad problémem, což může snížit pravděpodobnost opakování chyby v budoucnu. Z toho důvodu, pokud to situace umožňuje, by měla být identifikace chyby přenechána osobě, jež se této chybou dopustila.

Někteří z respondentů ze skupiny koučovaných odpovídali záporně na otázku, zda je nadřízený podporuje v tom, aby sami vymysleli řešení pro odstranění chyby, jíž se dopustili. Opět, pokud není řešení chyby nutné provést ve velmi krátkém časovém okamžiku, měl by být do této činnosti angažován její strůjce.

Podpora spolupráce a rozvoje

Jelikož je koučink jedním z možných přístupů k vytvoření a podpoře učící se organizace, bylo zde na místě zkoumat otázky zaměřené na podporu předávání znalostí, vzájemné spolupráce, individuálního rozvoje a dalších. Základem učící se organizace je tvorba vhodného klimatu pro vytváření, získávání a předávání nových znalostí a způsobů myšlení. Právě to zkoumalo celkem 5 otázek (konkrétně otázky číslo 7, 9, 13, 14, 15). Ve čtyřech případech z pěti se ukázalo, že koučové vnímají situaci naprosto jinak než koučovaní. Ačkoliv koučové se ve většině případů vyslovili pro různé formy spolupráce či předávání zkušeností, postupů a doporučení dalšího vhodného vzdělávání, koučovaní si toto nemyslí. Proto je potřebné podporovat klima spolupráce, důvěry a vzájemného učení se, ale také vlastního rozvoje každého jedince.

Pocit'ování změny

I když mezi respondenty byla řada těch, kteří uvedli, že v posledním roce pocit'ují změny v chování nadřízeného, objevilo se i četné zastoupení těch, kteří s tímto tvrzením nesouhlasili. K vyjádření nesouhlasu mohlo vést několik příčin: koučův vlastní řídicí styl je blízký koučovacímu přístupu, kouč uplatňuje koučovací přístup jen omezeně, kouč neuplatňuje koučovací přístup.

Koučovaní, kteří se dále vyjadřovali k pocit'ované změně, ji vnímali ve většině případů kladně.

Využití koučovacího přístupu

Respondenti z řad koučů zmiňovali v dotaznících pouze kladné přínosy koučování (větší otevřenost, chuť spolupracovat, větší vlastní iniciativa). Nejvíce se tento přístup vedení lidí ujal při řešení dlouhodobých rozvojových cílů a při zapojování širšího kolektivu ke spolupráci. Nevhodnými se pak staly situace vyžadující rychlý zásah. Jako překážka koučovacího přístupu byl vnímán současný stav podniku, kdy je často nutné užívat spíše způsobů řízení odpovídajících krizovému managementu, další překážkou aplikace tohoto stylu vedení je nezáměr o spolupráci z řad některých zaměstnanců.

5.2 Konkrétní návrhy

Má-li přivést koučování podniku patřičný efekt, obecně se doporučuje, zavést jej od nejvyššího vedení organizace směrem k nižším pozicím. V tomto případě se nejvyšší, tchajwanské, vedení s koučováním pouze seznámilo a ani toto seznámení neproběhlo s patřičným úspěchem.

Další úrovní jsou manažeři společnosti, kteří jsou v současnosti postaveni do role interních koučů, avšak sami koučování nejsou. Aby se stalo koučování jedním z hlavních řídicích stylů v podniku, je třeba jej rozšířit i na tato místa.

„Klub koučů“, který zůstal pouze ve formě nerealizovaných plánů, by mohl sehrát několik rolí, které by napomohly dalšímu rozvoji a upevnění koučovacího přístupu v podniku.

Obnovení „Klubu Koučů“

Přestože v koučování není místo pro striktní příkazy, je třeba mít v některých směrech stanovená jasná pravidla. Ta by se měla týkat i „Klubu koučů“ a pro některá z nich se přímo vyslovili samotní koučové.

Pro obnovení „Klubu koučů“ je v první řadě nutné stanovit osobu odpovědnou za chod klubu. Povinností této osoby by bylo stanovení harmonogramu schůzek „Klubu koučů“, svolávání schůzek, jejich zajištění po organizační stránce, evidence účasti. Tato osoba by měla být vybrána na první schůzce obnoveného „Klubu koučů“. Kvůli výběru odpovědné osoby je nutné zajistit vysokou účast na tomto setkání (minimálně dvě třetiny koučů). Uchazeči o funkci vedoucí osoby klubu by měli mít možnost sami se přihlásit o výkon této funkce a dále by zde měla být možnost navrhnout vhodného uchazeče ostatními kouči.

O dosazení daného uchazeče do funkce vedoucí osoby „Klubu koučů“ by mělo být rozhodnuto hlasováním nadpoloviční většinou.

„Klub koučů“ by měl vést k dalšímu rozvoji koučů, k rozšíření jejich znalostí a poznatků v této oblasti, ale také by měl plnit funkci jistého dohledu nad činností manažerů – koučů. Z těchto zmíněných důvodů je nutné zajistit pravidelná setkání klubu. Náplní setkání by mělo být přednesení případových studií, tedy konkrétních případů, s nimiž se koučové setkali ve své praxi a chtěli by se podělit o jejich řešení, ať už z důvodu, kdy tyto případy byly něčím výjimečné, týkaly se nějakého problému, případně by mohly poukázat na možnost případného problému, nebo si zde manažer – kouč nebyl jistý správností svého řešení. V podstatě by se tak jednalo i o jistou formu skupinové supervize, která by probíhala rovněž formou koučování. Takováto supervize umožňuje zaměřit se na samotného kouče, do jaké míry se zhostil své role, jak úspěšně se mu daří aplikovat koučovací přístup, ale také na samotný proces aplikace koučovacího přístupu – to, co by bylo možné zobecnit a použít v praxi jiných koučů.

Dále by setkání měla mít tematicky zaměřenou část. Tato témata by byla předem oznámena, aby měli účastníci možnost připravit si vlastní postřehy ke zvolenému tématu a následně o nich mohli diskutovat. Jedním z témat pro diskusi by mohlo být jak koučovat podřízené, kteří neprojevují zájem spolupracovat či jak vést podřízené, aby si uvědomili chyby, kterých se dopustili.

Jelikož je v současné době v podniku devatenáct interních koučů, měl by být stanoven tomu odpovídající počet schůzek tak, aby všichni z koučů mohli prezentovat své konkrétní postřehy z praxe ve formě krátkých již zmiňovaných případových studií a aby zde zbyl ještě prostor pro diskusi a následnou tematickou část. Na druhou stranu není možné schůzky pořádat ve velmi krátkých intervalech za sebou. Jako nejvhodnější se tedy jeví pořad tato setkání v intervalu jednou za dva měsíce, kdy by na každé z těchto schůzek prezentovali tři (v jednom případě čtyři) předem určené kouče své případové studie. Povinností každého z koučů by mělo být jednou v průběhu celého roku odprezentovat vlastní případovou studii s jejím řešením a minimálně dvakrát se účastnit setkání „Klubu koučů“.

Možnosti dalšího rozvoje

Jelikož koučovací výcviky a kurzy nejsou levnou záležitostí, nelze v současnosti podniku doporučit další plošný kurz, který by stávající kouče dále rozvíjel. Proto je nutné

hledat jiné alternativní cesty k prohloubení schopností koučů a nalezení vlastního stylu vedení lidí založeném na koučování.

Právě již zmiňovaná supervize vede nejen k rozvoji koučů, ale má také podpůrnou funkci a v neposlední řadě přispívá ke zvyšování kvality práce. Supervize může být realizována různými formami.

Nejjednodušší je pro podnik sjednat supervizi od externího poskytovatele těchto služeb. Na našem trhu působí řada organizací i jednotlivců, kteří nabízejí koučovací služby, někteří z nich nabízejí zároveň i supervizní služby. Tyto supervize mohou být jak skupinové, jež mají kromě standardních výše zmíněných funkcí také dobrý vliv na vzájemnou podporu koučů, tak individuální – které zajišťují větší důvěru a diskrétnost. Nevýhodou takto poskytovaných služeb je opět jejich poměrně vysoká cena (viz tab. 5.1).

Další možnou alternativou jsou supervizní a intervizní semináře, setkání a workshopy pořádané různými organizacemi. Jejich podstata je stejná jako u skupinových supervizí v podniku – je zde kladen důraz na vzájemnou inspiraci. Skladba účastníků takovýchto setkání prochází napříč různými odvětvími, ale na rozdíl od podnikových supervizí, zde není kladen důraz na vzájemnou podporu. Tato setkání probíhají různě v závislosti na jejich pořadateli. Např. Extima pořádá tři semináře ročně (jsou určeny primárně pro absolventy Systemických výcvikových programů, ale po dohodě je může navštívit absolvent jakéhokoli koučovacího výcviku), jeden seminář trvá osm hodin. Academy of Coaching Excellence pořádá tříhodinové workshopy každé dva měsíce. Supervizní klub při ČAKO je také pořadatelem supervizních setkání, která se konají čtyřikrát ročně a trvají přibližně dvě a půl až tři hodiny. Jelikož jsou však tato setkání limitována počtem účastníků a podmínkou různorodého zaměření koučů, lze na ně přihlásit maximálně jednoho kouče.

A konečně poslední možností je interní supervize – což znamená vyškolit jednoho z koučů tak, aby byl schopen odborně poskytovat supervizi svým kolegům. Takovýto kurz na našem trhu standardně neposkytuje žádná z organizací zabývajících se koučováním. Zkušenosti s poskytováním takového vzdělání má organizace Exitma, která již několika svým klientům vyškolila interní kouče-supervizory. Toto vzdělání je sestaveno přímo podle přání individuálních klientů.

Tab. 5.1: Srovnání cen supervizních setkání podle poskytovatelů

<i>Typ supervize</i>	Extima	Academy of Coaching Excellence	ČAKO
Individuální	7 260 Kč/hod.	smluvní	x
Skupinová (max. 6 os.)	58 080 Kč/den	smluvní	x
Supervizní setkání	7 260 Kč/8 hod.	600 Kč/3 hod.	400 Kč/3 hod.

Ceny jsou uvedeny včetně DPH 21%.

Zdroj: Vlastní zpracování

Mým doporučením pro podnik je zřídit zde funkci interního kouče - supervizora, který by byl ideálně zároveň vedoucí osobou „Klubu koučů“ a to proto, aby mohl dohlížet na jeho fungování jak po stránce organizační, tak po stránce odborné. Bylo by vhodné, aby tento kouč - supervizor absolvoval individuální supervizní výcvik a aby se zároveň účastnil jednoho veřejného supervizního setkání ročně, a to z toho důvodu, aby měl možnost seznámit se s jinými přístupy ke koučování a supervizi. Tento interní kouč - supervizor by měl také poskytovat individuální koučovací a supervizní služby svým kolegům v případě, že se bude jednat o záležitosti, které nechtějí probírat před ostatními kolegy. V takovémto případě by bylo vhodné zároveň uvažovat o zmiňované funkci jako o funkci interního lektora s patřičným finančním ohodnocením.

V případě, kdyby se návrh na absolvování supervizního výcviku nesetkal s podporou podniku, by bylo vhodné, aby se vedoucí osoba „Klubu koučů“ pravidelně účastnila některých supervizních setkání či workshopů. Poznatky získané při kontaktu s jinými kouči působícími v různých odvětvích by tak mohly obohacovat setkání „Klubu koučů“ a vnášet do něj nový směr a myšlenky.

Není potřeba, aby v podniku fungoval „Klub koučů“ dlouhodobě, ale měl by v prvních letech po absolvování koučovacího výcviku pomáhat koučům vyvarovat se chyb, kterých by se mohli dopustit, odhalovat skutečnosti ve svém chování, které si sami neuvědomují, ale také by měl podniku pomoci najít vlastní specifický řídicí styl, který by v rámci sdílení „Klubem koučů“ mohl prostoupit celou organizací. Po ukončení oficiální činnosti klubu, by jej mohla nahradit dobrovolná setkání jeho členů, či individuální setkání s interním nebo externím koučem - supervizorem.

K dalším po finanční stránce nenáročným možnostem rozvoje patří sebekoučování, jímž by se měl bezpochyby zaobírat každý kouč proto, aby tak lépe poznal sebe samého a aby sám sebe zapojil do nekončícího procesu sebezlepšování, který by měl být motivací koučů.

Jelikož je koučování velmi rozšířené, existuje celá řada klubů a sdružení, která pořádají nejrůznější setkání, besedy a klubové večery jak pro své členy, tak pro nečleny. Příkladem mohou být setkání Klubu interních koučů při ČAKO nebo tematické Klubové večery pořádané EMCC. Vstupné na tyto akce se pohybuje maximálně v řádech několika set korun.

6 Závěr

Koučovací přístup ve vedení lidí je moderním trendem dneška. Od doby, kdy se tento trend zrodil, již ale uplynula řada let, i proto lze jeho vývoj dobře zmapovat ať už z hlediska časového, geografického či odvětvového. Když v 70. letech „otec“ koučinku Tim Gallwey aplikoval metodu na několika sportovcích, určitě netušil, jakého věhlasu se jednoho dne dočká. Dnes lze díky výtvarným moderní doby koučovat prakticky kohokoliv odkudkoliv, avšak setkávání účastníků koučování má stále svůj velký význam.

Koučink je mezi přístupy k rozvoji lidského potenciálu výjimečný a to tím, že se zde koučování lidé neučí ničemu novému, ale odhalují to, co je skryto v nich samých.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit proces implementace koučovacího přístupu v řídicí praxi vybrané organizace. Toto zhodnocení proběhlo na základě informací, které byly zjišťovány jak pomocí dotazníkového šetření, tak z informací získaných pomocí rozhovorů. Následně jsem se pokusila na základě zjištěných skutečností navrhnout možná zlepšení tohoto procesu tak, aby se v budoucnu mohl stát jedním z hlavních řídicích stylů používaných v podniku.

První část této práce rozebírala teoretická východiska koučování. Je zde stručně shrnuta historie koučování, také jsou zde uvedeny typy koučování a koučů, s nimiž je možné se v různé podobě setkat. Teoretická část se dále zabývá samotným procesem koučování a jeho hodnocení. Závěr kapitoly je věnován manažerským řídicím stylům a také národní a organizační kultuře, které také sehrávají v koučování svou roli.

V následující kapitole je představena organizace PEGATRON Czech s.r.o. Je zde uvedeno její zaměření, stručná historie a také filozofie, již se řídí celá korporace Pegatron/Unihan.

Analýze současného stavu koučovacího přístupu je věnována čtvrtá kapitola této práce. Tato část práce informuje o koučovacím výcviku, jehož se účastnili manažeři podniku, a také o výsledcích zjištěných z dotazníkového šetření.

Závěrečná část je věnována vyhodnocení analýzy dotazníkového šetření a návrhům, které by mohly podniku pomoci koučovací přístup dále prohlubovat a upevňovat tak, aby se z něj mohl stát jeden z hlavních přístupů k vedení lidí.

Seznam použité literatury

Použité knižní zdroje

1. BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině; Psychologie sebekoučování*. Praha: Qed Group, 2010. ISBN 978-80-86149-61-5.
2. BĚLOHLÁVEK, František et al. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
3. BLAKEY, John a Ian DAY. *Challenging Coaching: Going beyond traditional coaching to face the FACTS*. London: Nikolas Brealey Publishing, 2012. ISBN 978-1-904-83839-5.
4. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
5. CLEGG, Brian a Paul Birch. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0356-0.
6. COX, Elaine, Tatiana BACHKIROVA a David A. CLUTTERBUCK. *The Complete Handbook of Coaching*. London: SAGE Publications, 2010. ISBN 978-1849202886.
7. CRKALOVÁ, Anna a Norbert RIETHOF. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie: inspirace pro praxi*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-252-9.
8. FISCHER-EPE, Maren. *Koučování: zásady profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-140-9.
9. HABERLEITNER, Elisabeth. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
10. HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi: možná úskalí a nástrahy, základy koučování, leadership a koučink, koučink při zavádění změn*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.
11. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
12. PARMA, Petr. *Umění koučovat: systematické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-34-6.
13. PARMOVÁ, Simona a Petr PARMA. *Pracovní materiály – Výcvikový program Firemní koučování*. Praha: ISK, 1994 – 2011.

14. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
15. ROSINSKI, Philippe. *Koučování v multikulturním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
16. ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Proffesional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-019-5.
17. SILSBEE, Douglas K. *Všímavý kouč: sedm rolí pro rozvoj řídicích pracovníků*. Praha: Maitrea, 2012. ISBN 978-80-87249-34-5.
18. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4010-2.
19. SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.
20. SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.
21. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0422-6.
22. SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1052-9.
23. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Použité internetové zdroje

1. Česká asociace koučů. *O asociaci*. [online], 2012 [cit. 2012-11-1]. Dostupný z: <http://www.cako.cz/cs/o-asociaci/>
2. Gestalt institut Praha. *Gestalt v organizacích*. [online], 2012 [cit. 2012-11-6]. Dostupný z: <http://www.gestalt-praha.cz/gestalt/gestalt-vnorganizacich>
3. PEGATRON. *O nás*. PEGATRON Czech s.r.o. [online], [cit. 2013-03-17]. Dostupný z: <http://pegatron.jobs.cz/>
4. The Hofstede Centre. *National Culture: Countries. What about Czech Republic?* [online]. [cit. 2012-11-18]. Dostupný z: <http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>

5. The Hofstede Centre. *National Culture: Countries. What about Taiwan?* [online]. [cit. 2012-11-18]. Dostupný z: <http://geert-hofstede.com/taiwan.html>
6. RŮŽIČKA, Petr. *Co je koučování*. Investujeme.cz [online]. 2007 [cit. 2012-11-6]. Dostupný z: <http://www.investujeme.cz/co-je-to-koucovani-coaching/>

Seznam zkratek


<i>Zkratka</i>	<i>Anglický význam</i>	<i>Český význam</i>
ČAKO		Česká asociace koučů
EMCC	European Mentoring & Coaching Council	Evropská rada pro mentoring a koučink
FMK UTB		Fakulta multimediálních komunikací Univerzita Tomáše Bati
HR	Human Resources	Lidské zdroje
PCA	Person Centered Approach	Na osobu zaměřený přístup
VSM 82	Values Survey Modules	Hodnoty modulů šetření

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



.....

Bc. Petra Fialová

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Organizační struktura PEGATRON Czech s.r.o.

Příloha č. 2 - Dotazník koučové

Příloha č. 3 - Dotazník koučování

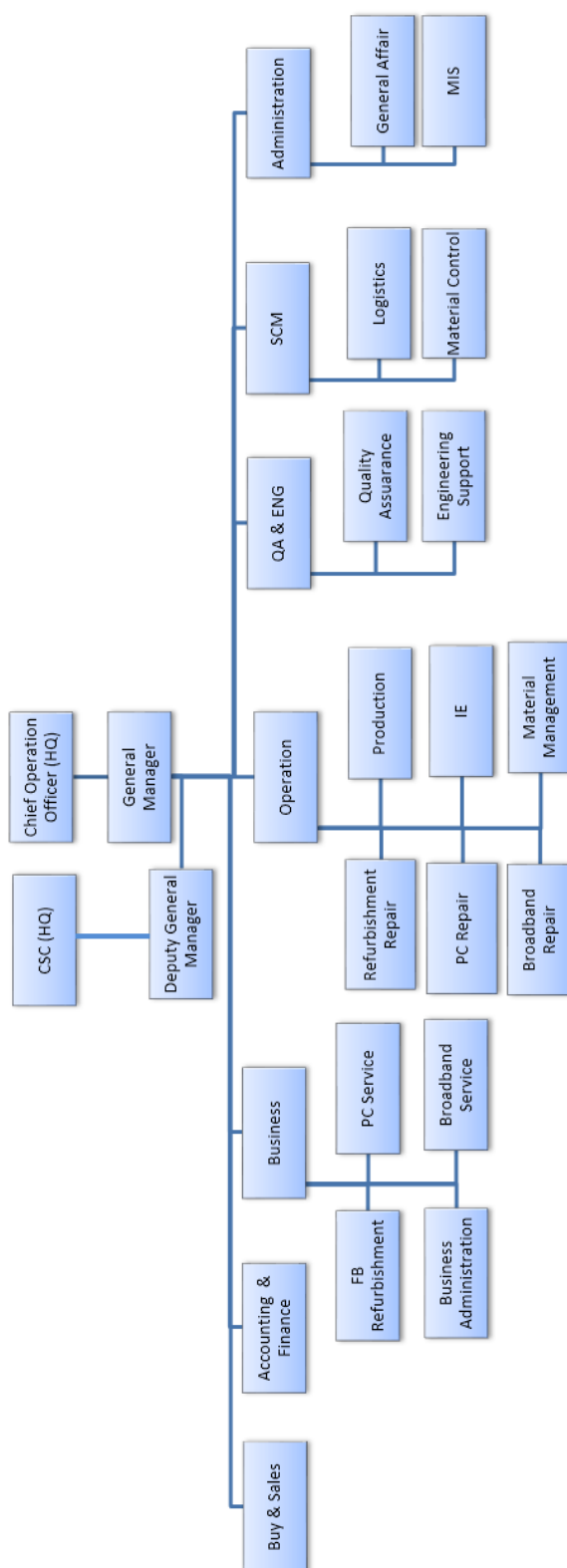
Příloha č. 4 - Odpovědi koučové

Příloha č. 5 - Odpovědi koučování

Příloha č. 6 - Vyhodnocení dotazníků

Příloha č. 7 - Odrinální rozptyly

Příloha č. 1 - Organizační struktura PEGATRON Czech s.r.o.



Organizační struktura platná ke dni 1. 4. 2013

Příloha č. 2 - Dotazník koučové

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava a v rámci své diplomové práce provádím ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. dotazníkové šetření na téma *Implementace koučovacího přístupu v řídicí praxi vybrané organizace*.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit přínosy koučovacího výcviku, jímž jste prošel/prošla. Nakolik Vám tento výcvik pomohl, zda splnil Vaše očekávání, co jste ochoten/ochotna pro zlepšení koučovacího přístupu dále dělat, nebo co si myslíte, že by ještě měla udělat firma.

Tímto bych Vás chtěla požádat o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a slouží pro účely zpracování diplomové práce.

Dotazník má 5 stran a jeho vyplnění by Vám mělo zabrat přibližně 30 minut. První část je tvořena tvrzeními, která jsou uspořádána v tabulce, pod tabulkou následuje dalších 8 otevřených otázek. Označte, prosím, vždy jen jednu odpověď.

Děkuji Vám za ochotu a Váš čas

Bc. Petra Fialová

		<i>Rozhodně souhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>	<i>Nevím, nemohu posoudit</i>	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Rozhodně nesouhlasím</i>
1.	Zaměstnanci znají cíle organizace a vědí, jak přispívají k jejich plnění.					
2.	Cíle, které má daný podřízený plnit, stanovujeme oba společně.					
3.	S návrhy řešení úkolů nechávám přijít zpravidla jako prvního podřízeného.					
4.	Podřízení mají dostatek prostoru k tomu, aby zvážili veškeré možnosti řešení úkolů/problémů.					

		<i>Rozhodně souhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>	<i>Nevím, nemohu posoudit</i>	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Rozhodně nesouhlasím</i>
5.	Podřízení mají dostatek informací k tomu, aby byli schopni podílet se na tvorbě cílů a aby byli schopni vyhodnotit veškeré alternativy řešení těchto cílů.					
6.	Po skočení rozhovoru, v němž jsem uplatnil/a koučovací přístup, oba víme, v jakých krocích se bude podřízený snažit splnit cíl.					
7.	Pokud vím, že podřízenému může pomoci s řešením úkolu někdo, kdo má zkušenosti s řešením obdobného úkolu, doporučím mu konzultaci s touto osobou.					
8.	Pravidelně s podřízenými hovořím, kam pokročili při plnění svého cíle.					
9.	Podporuji spolupráci mezi zaměstnanci, kdy si mohou vzájemně předávat zkušenosti.					
10.	Podřízení sami hodnotí, jak se jim daří naplňovat vytyčené cíle.					
11.	Podřízené neupozorňuji na chyby, kterých se dopustili, ale vedu s nimi rozhovor tak, aby si je sami uvědomili.					
12.	Podporuji podřízené v tom, aby se sami pokusili o řešení chyb, jichž se dopustili.					
13.	Podřízení mohou k řešení úkolů používat i jiné metody a postupy, které se liší od obvykle používaných.					
14.	Pokud se tyto metody osvědčí, je dobré je sdílet s ostatními.					

		<i>Rozhodně souhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>	<i>Nevím, nemohu posoudit</i>	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Rozhodně nesouhlasím</i>
15.	Pokud podřízený projevuje iniciativu dále se rozvíjet, doporučím mu k tomu vhodný postup a metody.					
16.	Očekávám, že se podřízení snaží podat za všech okolností co nejvyšší výkon.					
17.	Upozorňuji zaměstnance na skutečnosti, které pozoruji v jejich jednání.					
18.	Myslím si, že podřízení pocít'ují změny v mém přístupu k jejich vedení.					

19. Změnil se nějakým způsobem Váš přístup k vedení lidí poté, co jste se blíže seznámil/a s koučovacím přístupem? Prosím, uveďte, jak se změnil.

20. Jak si myslíte, že zaměstnanci pocít'ují změny ve Vašem přístupu k jejich vedení? Případně proč si myslíte, že tyto změny nepocít'ují?

21. Jaké jsou situace, v nichž koučovcí přístup v řízení nejčastěji používáte?

22. Jaké situace vnímáte jako nevhodné pro uplatnění koučovacího přístupu?
23. Pociťujete změny ve výkonnosti zaměstnanců po zavedení koučovacího přístupu?
Vypište, prosím, o jaké změny se jedná a jakého jsou charakteru.
24. Pociťujete nějaké jiné změny v chování zaměstnanců po zavedení koučovacího přístupu? Jak tyto změny vnímáte, v čem je pociťujete?
25. Ve Vaší organizaci byl zaveden tzv. „Klub koučů“, který měl fungovat formou (ne)pravidelných schůzek. Byl zřízen za účelem prodiskutování přínosů, problémů a postřehů spojených se zaváděním koučovacího přístupu. Jaký je Váš osobní názor na jeho přínos pro Vaši praxi?

26. Co chcete udělat pro efektivní fungování „Klubu koučů“? Případně co si myslíte, že by měl udělat podnik pro jeho efektivní fungování?

Pokud máte potřebu se k tomuto dotazníku nějakým způsobem vyjádřit, učiňte tak, prosím, zde.

Děkuji Vám za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem

Příloha č. 3 - Dotazník koučování

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava a v rámci své diplomové práce provádím ve společnosti PEGATRON Czech s.r.o. dotazníkové šetření na téma *Implementace koučovacího přístupu v řídicí praxi vybrané organizace*.

Váš nadřízený v nedávné době prošel koučovacím výcvikem, což by se mělo projevit v jeho přístupu k vedení podřízených. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, zda tyto změny skutečně nastaly.

Tímto bych Vás chtěla požádat o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a slouží pro účely zpracování diplomové práce.

Dotazník má 3 strany a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat víc než 15 minut. První část je tvořena tvrzeními, která jsou uspořádána v tabulce, pod tabulkou následují další dvě otázky. Označte, prosím, vždy jen jednu odpověď.

Děkuji Vám za ochotu a Váš čas

Bc. Petra Fialová

		<i>Rozhodně souhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>	<i>Nevím, nemohu posoudit</i>	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Rozhodně nesouhlasím</i>
1.	Znám cíle podniku a vím, jak svým vlastním cílem napomáhám k plnění těchto podnikových cílů.					
2.	Cíle, které mám splnit, si stanovuji sám/sama za pomoci nadřízeného.					
3.	Zpravidla sám/sama navrhnu, jak bych se snažil/a stanoveného cíle dosáhnout.					
4.	Nadřízený mi dává dostatek prostoru, abych mohl/a zvážit veškeré možnosti jak vyřešit daný úkol/problém.					

		<i>Rozhodně souhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>	<i>Nevím, nemohu posoudit</i>	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Rozhodně nesouhlasím</i>
5.	Mám dostatek informací k tomu, abych mohl/a sám/sama sobě stanovit cíl a abych zvážil/a všechny možnosti, jimiž lze dojít k jeho splnění.					
6.	Po stanovení cíle a zvážení možností, jak jej naplnit, s nadřízeným oba dobře víme, v jakých krocích budu postupovat, abych tento cíl splnil/a.					
7.	Pokud je v podniku někdo, kdo má zkušenosti s řešením podobného úkolu jako je ten můj, nadřízený mě na to upozorní a doporučí mi se s ním poradit.					
8.	Nadřízený se mě pravidelně ptá na to, kam jsem pokročil/a v plnění mého cíle.					
9.	Nadřízený podporuje spolupráci mezi zaměstnanci, kdy si můžeme vzájemně předávat zkušenosti.					
10.	Při rozhovoru s nadřízeným sám/sama hodnotím, jak se mi daří naplňovat můj cíl.					
11.	Nadřízený mě přímo neupozorňuje na chyby, které jsem udělal/a, ale klade mi různé otázky tak, abych si je sám/sama uvědomil/a.					
12.	Nadřízený mě podporuje v tom, abych sám/sama vymyslel/a řešení, jak odstranit chybu, které jsem se dopustil/a.					
13.	K řešení úkolů mohu použít i jiné metody, než se v podniku běžně používají.					
14.	Pokud se tyto metody osvědčí, mohu je předat ostatním.					

		<i>Rozhodně souhlasím</i>	<i>Souhlasím</i>	<i>Nevím, nemohu posoudit</i>	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Rozhodně nesouhlasím</i>
15.	Pokud projevím zájem dále se profesně rozvíjet, nadřízený mi k tomu doporučí vhodný postup a metody.					
16.	Nadřízený ode mne očekává za všech okolností co nejvyšší výkon.					
17.	Nadřízený mě upozorňuje na skutečnosti, kterých si všímá v mém jednání.					
18.	V posledním roce pociťuji změny v přístupu nadřízeného k mé osobě. <i>(Pokud je Vaše odpověď záporná, dotazník zde pro Vás končí)</i>					

19. Tyto změny chování pociťuji:

- a) spíše pozitivně
- b) spíše negativně

20. V jakých situacích tyto změny nejvíce pociťujete? *(Prosím, uveďte příklad)*

.....

.....

.....

.....

.....

Pokud máte potřebu se k tomuto dotazníku nějakým způsobem vyjádřit, učiňte tak, prosím, zde.

.....

.....

.....

.....

Děkuji Vám za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem

Příloha č. 4 - Odpovědi koučové

Dotazník č.	Skupina	Ot. 1	Ot. 2	Ot. 3	Ot. 4	Ot. 5	Ot. 6	Ot. 7
1	1	3	4	4	4	4	4	4
2	1	4	2	4	4	4	5	5
3	1	4	4	4	4	4	4	5
4	1	4	4	4	4	4	4	5
5	1	4	4	4	4	2	3	4
6	1	4	4	4	4	2	3	4
7	1	2	2	2	4	2	3	5
8	1	4	3	4	4	3	4	4
9	1	4	4	2	4	4	5	5
10	1	2	4	4	2	2	5	4
11	1	4	4	4	3	2	5	4

Dotazník č.	Ot. 8	Ot. 9	Ot. 10	Ot. 11	Ot. 12	Ot. 13	Ot. 14	Ot. 15
1	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	2	4	4	4	5
3	2	4	4	2	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	2	4	4	5	3
6	2	5	4	3	4	4	5	4
7	3	5	2	2	2	2	5	5
8	4	4	3	3	4	4	4	4
9	4	4	2	2	4	4	4	4
10	5	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	4	5	5	4	5	4

Dotazník č.	Ot. 16	Ot. 17	Ot. 18
1	4	2	3
2	5	4	4
3	4	4	3
4	4	4	4
5	4	4	2
6	4	4	3
7	5	5	3
8	4	4	3
9	3	2	3
10	4	2	4
11	3	4	4

Legenda:

Skupina 1 = koučové
 2 = koučování

Odpovědi na otázky 1-18:

1 = rozhodně nesouhlasím
 2 = nesouhlasím
 3 = nevím/nemohu posoudit
 4 = souhlasím
 5 = rozhodně souhlasím

Příloha č. 5 - Odpovědi koučování

Dotazník č.	Skupina	Ot. 1	Ot. 2	Ot. 3	Ot. 4	Ot. 5	Ot. 6	Ot. 7
1	2	3	4	3	4	3	3	3
2	2	4	4	5	4	4	4	4
3	2	4	5	4	4	4	4	5
4	2	5	4	4	3	2	4	4
5	2	4	4	4	4	4	3	4
6	2	4	4	4	4	3	4	2
7	2	4	4	4	4	5	5	4
8	2	5	5	4	5	4	4	4
9	2	4	4	4	5	4	4	4
10	2	4	4	4	4	4	4	2
11	2	4	4	4	4	4	4	5
12	2	4	2	5	2	2	4	2
13	2	4	4	4	4	4	3	4
14	2	4	4	2	2	2	3	3
15	2	4	4	5	5	5	5	4
16	2	4	4	4	4	4	4	4
17	2	4	4	3	4	3	4	4
18	2	4	4	4	4	4	4	2
19	2	2	2	2	2	2	2	2
20	2	2	2	2	2	1	2	3
21	2	1	4	3	5	2	4	2
22	2	3	4	4	4	2	3	4
23	2	1	5	4	1	2	4	3
24	2	1	4	3	5	2	4	2
25	2	5	2	5	3	5	1	1
26	2	4	4	4	2	2	4	2
27	2	4	4	4	4	4	3	3
28	2	4	4	4	4	4	4	4
29	2	4	4	4	4	4	3	3
30	2	4	3	3	4	4	4	3
31	2	4	2	4	4	4	2	2

Dotazník č.	Ot. 8	Ot. 9	Ot. 10	Ot. 11	Ot. 12	Ot. 13	Ot. 14	Ot. 15
1	4	4	3	4	5	4	4	3
2	5	5	4	3	4	5	4	5
3	5	5	5	2	4	4	4	4
4	4	2	4	2	2	2	2	4
5	4	3	4	2	2	3	3	3
6	2	2	4	2	4	4	5	2
7	4	4	4	2	3	4	4	3
8	5	5	4	2	4	4	4	3
9	5	5	5	4	4	5	5	5
10	4	4	4	2	2	4	4	3
11	5	5	4	2	4	3	4	4
12	4	4	4	3	2	2	4	2
13	4	4	4	4	4	4	4	3
14	2	2	2	2	3	3	3	2
15	4	4	4	4	5	5	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	3	4	4	4	4
18	4	2	2	2	4	4	2	2
19	4	4	2	2	2	3	4	2
20	4	4	2	2	2	3	4	1
21	3	3	4	2	4	4	4	2
22	4	4	2	3	3	2	2	2
23	4	4	3	1	4	5	1	2
24	3	3	4	2	4	4	4	2
25	2	3	5	1	1	5	5	1
26	4	4	4	2	2	4	4	4
27	4	3	4	3	3	4	4	3
28	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	4	4	3	4	3	4	3
30	4	4	4	3	3	4	4	4
31	2	3	4	2	3	3	3	1

Dotazník č.	Ot. 16	Ot. 17	Ot. 18	Ot. 19
1	5	4	4	1
2	5	4	3	
3	5	4	3	
4	5	5	1	
5	4	3	3	
6	2	4	1	
7	4	3	2	
8	5	4	5	1
9	5	4	4	1
10	3	3	4	1
11	5	4	2	
12	4	4	3	
13	5	4	3	
14	4	3	4	1
15	5	4	4	1
16	4	4	4	1
17	3	3	3	1
18	4	4	4	1
19	5	3	2	
20	5	3	1	
21	4	4	1	
22	5	2	3	
23	3	4	3	
24	4	4	1	
25	5	3	2	
26	5	4	4	1
27	5	3	3	
28	4	4	4	2
29	4	4	2	
30	2	4	4	2
31	5	2	3	

Legenda:

Skupina 1 = koučové
 2 = koučování

Odpovědi na otázky 1-18:

1 = rozhodně
nesouhlasím
2 = nesouhlasím
3 = nevím/nemohu
posoudit
4 = souhlasím
5 = rozhodně souhlasím

Odpovědi na otázku č. 19:

1 = spíše kladně
2 = spíše záporně

Příloha č. 6 - Vyhodnocení dotazníků

Zpracování výsledků dotazníkového šetření

Třídění prvního stupně

Frequencies

Statistics

	Otázka č. 1	Otázka č. 2	Otázka č. 3	Otázka č. 4	Otázka č. 5	Otázka č. 6
N Valid	42	42	42	42	42	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,60	3,69	3,74	3,69	3,24	3,69
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Statistics

	Otázka č. 7	Otázka č. 8	Otázka č. 9	Otázka č. 10	Otázka č. 11	Otázka č. 12
N Valid	42	42	42	42	42	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,50	3,79	3,90	3,67	2,67	3,48
Median	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00

Statistics

	Otázka č. 13	Otázka č. 14	Otázka č. 15	Otázka č. 16	Otázka č. 17	Otázka č. 18
N Valid	42	42	42	42	42	42
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,76	3,88	3,24	4,21	3,60	3,00
Median	4,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,00

Frequency Tables

Otázka č. 1

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	2	18,2	18,2	18,2
		Nevím/Nemohu posoudit	1	9,1	9,1	27,3
		Souhlasím	8	72,7	72,7	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Rozhodně nesouhlasím	3	9,7	9,7	9,7
		Nesouhlasím	2	6,5	6,5	16,1
		Nevím/Nemohu posoudit	2	6,5	6,5	22,6
		Souhlasím	21	67,7	67,7	90,3
		Rozhodně souhlasím	3	9,7	9,7	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 2

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	2	18,2	18,2	18,2
		Nevím/Nemohu posoudit	1	9,1	9,1	27,3
		Souhlasím	8	72,7	72,7	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Nesouhlasím	5	16,1	16,1	16,1
		Nevím/Nemohu posoudit	1	3,2	3,2	19,4
		Souhlasím	22	71,0	71,0	90,3
		Rozhodně souhlasím	3	9,7	9,7	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 3

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	2	18,2	18,2	18,2
		Souhlasím	9	81,8	81,8	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Nesouhlasím	3	9,7	9,7	9,7
		Nevím/Nemohu posoudit	5	16,1	16,1	25,8
		Souhlasím	19	61,3	61,3	87,1
		Rozhodně souhlasím	4	12,9	12,9	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 4

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	1	9,1	9,1	9,1
		Nevím/Nemohu posoudit	1	9,1	9,1	18,2
		Souhlasím	9	81,8	81,8	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Rozhodně nesouhlasím	1	3,2	3,2	3,2
		Nesouhlasím	5	16,1	16,1	19,4
		Nevím/Nemohu posoudit	2	6,5	6,5	25,8
		Souhlasím	18	58,1	58,1	83,9
		Rozhodně souhlasím	5	16,1	16,1	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 5

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	5	45,5	45,5	45,5
		Nevím/Nemohu posoudit	1	9,1	9,1	54,5
		Souhlasím	5	45,5	45,5	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Rozhodně nesouhlasím	1	3,2	3,2	3,2
		Nesouhlasím	9	29,0	29,0	32,3
		Nevím/Nemohu posoudit	3	9,7	9,7	41,9
		Souhlasím	15	48,4	48,4	90,3
		Rozhodně souhlasím	3	9,7	9,7	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 6

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nevím/Nemohu posoudit	3	27,3	27,3	27,3
		Souhlasím	4	36,4	36,4	63,6
		Rozhodně souhlasím	4	36,4	36,4	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Rozhodně nesouhlasím	1	3,2	3,2	3,2
		Nesouhlasím	3	9,7	9,7	12,9
		Nevím/Nemohu posoudit	7	22,6	22,6	35,5
		Souhlasím	18	58,1	58,1	93,5
		Rozhodně souhlasím	2	6,5	6,5	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 7

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Souhlasím	6	54,5	54,5	54,5
		Rozhodně souhlasím	5	45,5	45,5	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Rozhodně nesouhlasím	1	3,2	3,2	3,2
		Nesouhlasím	9	29,0	29,0	32,3
		Nevím/Nemohu posoudit	7	22,6	22,6	54,8
		Souhlasím	12	38,7	38,7	93,5
		Rozhodně souhlasím	2	6,5	6,5	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 8

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	2	18,2	18,2	18,2
		Nevím/Nemohu posoudit	1	9,1	9,1	27,3
		Souhlasím	6	54,5	54,5	81,8
		Rozhodně souhlasím	2	18,2	18,2	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Nesouhlasím	4	12,9	12,9	12,9
		Nevím/Nemohu posoudit	3	9,7	9,7	22,6
		Souhlasím	19	61,3	61,3	83,9
		Rozhodně souhlasím	5	16,1	16,1	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 9

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Souhlasím	6	54,5	54,5	54,5
		Rozhodně souhlasím	5	45,5	45,5	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Nesouhlasím	4	12,9	12,9	12,9
		Nevím/Nemohu posoudit	6	19,4	19,4	32,3
		Souhlasím	16	51,6	51,6	83,9
		Rozhodně souhlasím	5	16,1	16,1	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 10

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	2	18,2	18,2	18,2
		Nevím/Nemohu posoudit	1	9,1	9,1	27,3
		Souhlasím	8	72,7	72,7	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Nesouhlasím	5	16,1	16,1	16,1
		Nevím/Nemohu posoudit	2	6,5	6,5	22,6
		Souhlasím	21	67,7	67,7	90,3
		Rozhodně souhlasím	3	9,7	9,7	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 11

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	5	45,5	45,5	45,5
		Nevím/Nemohu posoudit	2	18,2	18,2	63,6
		Souhlasím	3	27,3	27,3	90,9
		Rozhodně souhlasím	1	9,1	9,1	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Rozhodně nesouhlasím	2	6,5	6,5	6,5
		Nesouhlasím	16	51,6	51,6	58,1
		Nevím/Nemohu posoudit	7	22,6	22,6	80,6
		Souhlasím	6	19,4	19,4	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 12

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	1	9,1	9,1	9,1
		Souhlasím	9	81,8	81,8	90,9
		Rozhodně souhlasím	1	9,1	9,1	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Rozhodně nesouhlasím	1	3,2	3,2	3,2
		Nesouhlasím	7	22,6	22,6	25,8
		Nevím/Nemohu posoudit	6	19,4	19,4	45,2
		Souhlasím	15	48,4	48,4	93,5
		Rozhodně souhlasím	2	6,5	6,5	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 13

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	1	9,1	9,1	9,1
		Souhlasím	10	90,9	90,9	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Nesouhlasím	3	9,7	9,7	9,7
		Nevím/Nemohu posoudit	7	22,6	22,6	32,3
		Souhlasím	16	51,6	51,6	83,9
		Rozhodně souhlasím	5	16,1	16,1	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 14

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Souhlasím	7	63,6	63,6	63,6
		Rozhodně souhlasím	4	36,4	36,4	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Rozhodně nesouhlasím	1	3,2	3,2	3,2
		Nesouhlasím	3	9,7	9,7	12,9
		Nevím/Nemohu posoudit	3	9,7	9,7	22,6
		Souhlasím	21	67,7	67,7	90,3
		Rozhodně souhlasím	3	9,7	9,7	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 15

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nevím/Nemohu posoudit	1	9,1	9,1	9,1
		Souhlasím	8	72,7	72,7	81,8
		Rozhodně souhlasím	2	18,2	18,2	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Rozhodně nesouhlasím	3	9,7	9,7	9,7
		Nesouhlasím	9	29,0	29,0	38,7
		Nevím/Nemohu posoudit	8	25,8	25,8	64,5
		Souhlasím	9	29,0	29,0	93,5
		Rozhodně souhlasím	2	6,5	6,5	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 16

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nevím/Nemohu posoudit	2	18,2	18,2	18,2
		Souhlasím	7	63,6	63,6	81,8
		Rozhodně souhlasím	2	18,2	18,2	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Nesouhlasím	2	6,5	6,5	6,5
		Nevím/Nemohu posoudit	3	9,7	9,7	16,1
		Souhlasím	10	32,3	32,3	48,4
		Rozhodně souhlasím	16	51,6	51,6	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 17

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	3	27,3	27,3	27,3
		Souhlasím	7	63,6	63,6	90,9
		Rozhodně souhlasím	1	9,1	9,1	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Nesouhlasím	2	6,5	6,5	6,5
		Nevím/Nemohu posoudit	9	29,0	29,0	35,5
		Souhlasím	19	61,3	61,3	96,8
		Rozhodně souhlasím	1	3,2	3,2	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Otázka č. 18

Příslušnost ke skupině			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Koučové	Valid	Nesouhlasím	1	9,1	9,1	9,1
		Nevím/Nemohu posoudit	6	54,5	54,5	63,6
		Souhlasím	4	36,4	36,4	100,0
		Total	11	100,0	100,0	
Koučování	Valid	Rozhodně nesouhlasím	5	16,1	16,1	16,1
		Nesouhlasím	5	16,1	16,1	32,3
		Nevím/Nemohu posoudit	10	32,3	32,3	64,5
		Souhlasím	10	32,3	32,3	96,8
		Rozhodně souhlasím	1	3,2	3,2	100,0
		Total	31	100,0	100,0	

Mannův – Whitneyův test

Nonparametric Tests

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Otázka č. 1 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.564	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Otázka č. 2 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.387	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Otázka č. 3 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.732	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Otázka č. 4 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.815	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Otázka č. 5 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.369	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Otázka č. 6 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.105	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Otázka č. 7 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.000	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Otázka č. 8 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.871	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Otázka č. 9 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.012	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Otázka č. 10 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.494	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Otázka č. 11 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.246	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Otázka č. 12 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.067	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Otázka č. 13 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.717	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Otázka č. 14 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.017	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Otázka č. 15 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.002	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Otázka č. 16 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.141	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Otázka č. 17 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.830	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Otázka č. 18 is the same across categories of Příslušnost ke skupině.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.416	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Testování závislostí

Crosstabs

Závislost otázky č. 2 na otázce č. 1

Otázka č. 1 new * Otázka č. 2 new Crosstabulation

Count

		Otázka č. 2 new			Total
		Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Otázka č. 1 new	Nesouhlasím	3	0	4	7
	Nevím	0	0	3	3
	Souhlasím	4	2	26	32
Total		7	2	33	42

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,156	,170	,892	,372
		Otázka č. 1 new	,164	,180	,892	,372
		Dependent				
		Otázka č. 2 new	,150	,164	,892	,372
		Dependent				

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,157	,170	,892	,372
	Kendall's tau-c	,087	,097	,892	,372
	Spearman Correlation	,165	,177	1,056	,297 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,230	,186	1,495	,143 ^c
N of Valid Cases		42			

Závislost otázky č. 3 na otázce č. 1

Otázka č. 2 new * Otázka č. 3 new Crosstabulation

Count

		Otázka č. 3 new			Total
		Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	3	0	4	7
	Nevím	0	1	1	2
	Souhlasím	2	4	27	33
Total		5	5	32	42

Directional Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d Symmetric	,274	,173	1,461	,144
	Otázka č. 2 new Dependent	,261	,167	1,461	,144
	Otázka č. 3 new Dependent	,289	,187	1,461	,144

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,275	,173	1,461	,144
	Kendall's tau-c	,153	,105	1,461	,144
	Spearman Correlation	,283	,178	1,867	,069 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,336	,189	2,258	,029 ^c
N of Valid Cases		42			

Závislost otázky č. 2 na otázce č. 5

Otázka č. 5 new * Otázka č. 2 new Crosstabulation

Count

		Otázka č. 2 new			Total
		Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Otázka č. 5 new	Nesouhlasím	4	0	11	15
	Nevím	0	1	3	4
	Souhlasím	3	1	19	23
Total		7	2	33	42

Directional Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d Symmetric	,111	,149	,738	,460
	Otázka č. 5 new Dependent	,145	,193	,738	,460
	Otázka č. 2 new Dependent	,091	,123	,738	,460

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,114	,153	,738	,460
	Kendall's tau-c	,077	,104	,738	,460
	Spearman Correlation	,119	,158	,756	,454 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,137	,162	,875	,387 ^c
N of Valid Cases		42			

Závislost otázky č. 6 na otázce č. 2

Otázka č. 2 new * Otázka č. 6 new Crosstabulation

Count

		Otázka č. 6 new			Total
		Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	4	1	2	7
	Nevím	0	0	2	2
	Souhlasím	0	9	24	33
Total		4	10	28	42

Directional Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d Symmetric	,350	,163	1,884	,060
	Otázka č. 2 new Dependent	,301	,143	1,884	,060
	Otázka č. 6 new Dependent	,418	,202	1,884	,060

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,355	,165	1,884	,060
	Kendall's tau-c	,221	,117	1,884	,060
	Spearman Correlation	,378	,175	2,580	,014 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,533	,158	3,984	,000 ^c
N of Valid Cases		42			

Závislost otázky č. 8 na otázce č. 2

Otázka č. 2 new * Otázka č. 8 new Crosstabulation

Count

		Otázka č. 8 new			Total
		Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	2	1	4	7
	Nevím	0	0	2	2
	Souhlasím	4	3	26	33
Total		6	4	32	42

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,134	,164	,801	,423
		Otázka č. 2 new	,128	,158	,801	,423
		Dependent				
		Otázka č. 8 new	,141	,174	,801	,423
		Dependent				

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,135	,164	,801	,423
	Kendall's tau-c	,075	,093	,801	,423
	Spearman Correlation	,141	,172	,901	,373 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,171	,178	1,095	,280 ^c
N of Valid Cases		42			

Závislost otázky č. 10 na otázce č. 2

Otázka č. 2 new * Otázka č. 10 new Crosstabulation

Count

		Otázka č. 10 new			Total
		Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	3	0	4	7
	Nevím	0	1	1	2
	Souhlasím	4	2	27	33
Total		7	3	32	42

Directional Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d Symmetric	,252	,170	1,383	,167
	Otázka č. 2 new Dependent	,240	,167	1,383	,167
	Otázka č. 10 new Dependent	,264	,181	1,383	,167

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,252	,170	1,383	,167
	Kendall's tau-c	,139	,101	1,383	,167
	Spearman Correlation	,258	,174	1,690	,099 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,272	,183	1,786	,082 ^c
N of Valid Cases		42			

Závislost otázky č. 1 na otázce č. 16

Otázka č. 16 new * Otázka č. 1 new Crosstabulation

Count

		Otázka č. 1 new			Total
		Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Otázka č. 16 new	Nesouhlasím	0	0	2	2
	Nevím	1	0	4	5
	Souhlasím	6	3	26	35
Total		7	3	32	42

Directional Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d Symmetric	-,091	,127	-,697	,486
	Otázka č. 16 new Dependent	-,079	,113	-,697	,486
	Otázka č. 1 new Dependent	-,106	,148	-,697	,486

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,092	,128	-,697	,486
	Kendall's tau-c	-,046	,066	-,697	,486
	Spearman Correlation	-,096	,133	-,609	,546 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,101	,112	-,639	,526 ^c
N of Valid Cases		42			

Závislost otázky č. 16 na otázce č. 5

Otázka č. 5 new * Otázka č. 16 new Crosstabulation

Count

		Otázka č. 16 new			Total
		Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Otázka č. 5 new	Nesouhlasím	0	2	13	15
	Nevím	1	1	2	4
	Souhlasím	1	2	20	23
Total		2	5	35	42

Directional Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d Symmetric	,027	,126	,211	,833
	Otázka č. 5 new Dependent	,039	,186	,211	,833
	Otázka č. 16 new Dependent	,020	,095	,211	,833

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,028	,133	,211	,833
	Kendall's tau-c	,017	,080	,211	,833
	Spearman Correlation	,031	,142	,197	,845 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	-,014	,123	-,090	,929 ^c
N of Valid Cases		42			

Závislost otázky č. 18 na otázce č. 2

Otázka č. 2 new * Otázka č. 18 new Crosstabulation

Count

		Otázka č. 18 new			Total
		Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	3	3	1	7
	Nevím	0	1	1	2
	Souhlasím	8	12	13	33
Total		11	16	15	42

Directional Measures

			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,141	,130	1,059	,290
		Otázka č. 2 new	,108	,102	1,059	,290
		Dependent				
	Otázka č. 18 new		,203	,185	1,059	,290
		Dependent				

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,148	,137	1,059	,290
	Kendall's tau-c	,107	,101	1,059	,290
	Spearman Correlation	,159	,146	1,016	,316 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,183	,145	1,176	,247 ^c
N of Valid Cases		42			

Závislost otázky č. 18 na otázce č. 4

Otázka č. 4 new * Otázka č. 18 new Crosstabulation

Count

		Otázka č. 18 new			Total
		Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Otázka č. 4 new	Nesouhlasím	2	2	3	7
	Nevím	2	0	1	3
	Souhlasím	7	14	11	32
Total		11	16	15	42

Directional Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d Symmetric	,039	,148	,264	,792
	Otázka č. 4 new Dependent	,031	,117	,264	,792
	Otázka č. 18 new Dependent	,053	,200	,264	,792

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,040	,153	,264	,792
	Kendall's tau-c	,031	,116	,264	,792
	Spearman Correlation	,042	,168	,268	,790 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,025	,163	,158	,876 ^c
N of Valid Cases		42			

Závislost otázky č. 2 na otázce č. 1 – rozdělené soubory

Otázka č. 1 new * Otázka č. 2 new Crosstabulation

Count

Příslušnost ke skupině			Otázka č. 2 new			Total
			Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Koučové	Otázka č. 1 new	Nesouhlasím	1	0	1	2
		Nevím	0	0	1	1
		Souhlasím	1	1	6	8
		Total	2	1	8	11
Koučování	Otázka č. 1 new	Nesouhlasím	2	0	3	5
		Nevím	0	0	2	2
		Souhlasím	3	1	20	24
		Total	5	1	25	31

Directional Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,154	,323	,464	,642
			Otázka č. 1 new Dependent	,154	,325	,464	,642
			Otázka č. 2 new Dependent	,154	,325	,464	,642
Koučování	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,156	,201	,753	,451
			Otázka č. 1 new Dependent	,168	,217	,753	,451
			Otázka č. 2 new Dependent	,146	,190	,753	,451

Symmetric Measures

Příslušnost ke skupině			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,154	,323	,464	,642
		Kendall's tau-c	,099	,214	,464	,642
		Spearman Correlation	,167	,343	,507	,624 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R	,257	,353	,797	,446 ^c
	N of Valid Cases		11			
Koučování	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,157	,201	,753	,451
		Kendall's tau-c	,081	,108	,753	,451
		Spearman Correlation	,163	,208	,890	,381 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R	,217	,218	1,198	,240 ^c
	N of Valid Cases		31			

Závislost otázky č. 3 na otázce č. 1 – rozdělené soubory

Otázka č. 2 new * Otázka č. 3 new Crosstabulation

Count

Příslušnost ke skupině			Otázka č. 3 new			Total
			Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Koučové	Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	1		1	2
		Nevím	0		1	1
		Souhlasím	1		7	8
		Total	2		9	11
Koučovaní	Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	2	0	3	5
		Nevím	0	1	0	1
		Souhlasím	1	4	20	25
		Total	3	5	23	31

Directional Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,273	,331	,756	,449
			Otázka č. 2 new Dependent	,333	,408	,756	,449
			Otázka č. 3 new Dependent	,231	,292	,756	,449
Koučovaní	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,288	,201	1,297	,195
			Otázka č. 2 new Dependent	,256	,184	1,297	,195
			Otázka č. 3 new Dependent	,329	,236	1,297	,195

Symmetric Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b		,277	,337	,756	,449
			Kendall's tau-c	,198	,262	,756	,449
			Spearman Correlation	,285	,346	,894	,395
	Interval by Interval	Pearson's R		,329	,352	1,044	,324
	N of Valid Cases			11			
Koučovaní	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b		,290	,203	1,297	,195
			Kendall's tau-c	,159	,123	1,297	,195
			Spearman Correlation	,296	,208	1,667	,106
	Interval by Interval	Pearson's R		,341	,225	1,951	,061
	N of Valid Cases			31			

Závislost otázky č. 2 na otázce č. 5 – rozdělené soubory

Otázka č. 5 new * Otázka č. 2 new Crosstabulation

Count

Příslušnost ke skupině			Otázka č. 2 new			Total
			Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Koučové	Otázka č. 5 new	Nesouhlasím	1	0	4	5
		Nevím	0	1	0	1
		Souhlasím	1	0	4	5
		Total	2	1	8	11
Koučování	Otázka č. 5 new	Nesouhlasím	3	0	7	10
		Nevím	0	0	3	3
		Souhlasím	2	1	15	18
		Total	5	1	25	31

Directional Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Somers' d Symmetric	Otázka č. 5 new Dependent	,000	,297	,000	1,000
			Otázka č. 2 new Dependent	,000	,348	,000	1,000
				,000	,259	,000	1,000
Koučování	Ordinal by Ordinal	Somers' d Symmetric	Otázka č. 5 new Dependent	,129	,178	,713	,476
			Otázka č. 2 new Dependent	,174	,239	,713	,476
				,102	,143	,713	,476

Symmetric Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b		,000	,300	,000	1,000
		Kendall's tau-c		,000	,225	,000	1,000
		Spearman Correlation		,000	,300	,000	1,000 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R		,000	,309	,000	1,000 ^c
	N of Valid Cases			11			
Koučování	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b		,133	,184	,713	,476
		Kendall's tau-c		,084	,118	,713	,476
		Spearman Correlation		,141	,192	,769	,448 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R		,182	,192	,998	,326 ^c
	N of Valid Cases			31			

Závislost otázky č. 6 na otázce č. 2 – rozdělené soubory

Otázka č. 2 new * Otázka č. 6 new Crosstabulation

Count

Příslušnost ke skupině			Otázka č. 6 new			Total
			Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Koučové	Otázka č. 2 new	Nesouhlasím		1	1	2
		Nevím		0	1	1
		Souhlasím		2	6	8
		Total		3	8	11
Koučování	Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	4	0	1	5
		Nevím	0	0	1	1
		Souhlasím	0	7	18	25
		Total	4	7	20	31

Directional Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,120	,317	,373	,709
			Otázka č. 2 new Dependent	,125	,333	,373	,709
			Otázka č. 6 new Dependent	,115	,305	,373	,709
Koučování	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,447	,180	1,996	,046
			Otázka č. 2 new Dependent	,363	,158	1,996	,046
			Otázka č. 6 new Dependent	,581	,241	1,996	,046

Symmetric Measures

Příslušnost ke skupině			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,120	,318	,373	,709
		Kendall's tau-c	,099	,266	,373	,709
		Spearman	,124	,327	,374	,717 ^c
		Correlation				
	Interval by Interval	Pearson's R	,166	,331	,505	,625 ^c
	N of Valid Cases		11			
Koučování	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,459	,185	1,996	,046
		Kendall's tau-c	,281	,141	1,996	,046
		Spearman	,488	,196	3,010	,005 ^c
		Correlation				
	Interval by Interval	Pearson's R	,651	,161	4,617	,000 ^c
	N of Valid Cases		31			

Závislost otázky č. 8 na otázce č. 2 – rozdělené soubory

Otázka č. 2 new * Otázka č. 8 new Crosstabulation

Count

Příslušnost ke skupině			Otázka č. 8 new			Total
			Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Koučové	Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	0	1	1	2
		Nevím	0	0	1	1
		Souhlasím	2	0	6	8
		Total	2	1	8	11
Koučování	Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	2	0	3	5
		Nevím	0	0	1	1
		Souhlasím	2	3	20	25
		Total	4	3	24	31

Directional Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,038	,282	,137	,891
			Otázka č. 2 new Dependent	,038	,283	,137	,891
			Otázka č. 8 new Dependent	,038	,280	,137	,891
Koučování	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,167	,204	,789	,430
			Otázka č. 2 new Dependent	,156	,191	,789	,430
			Otázka č. 8 new Dependent	,181	,223	,789	,430

Symmetric Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b		,038	,282	,137	,891
		Kendall's tau-c		,025	,182	,137	,891
		Spearman Correlation		,033	,298	,100	,922 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R		-,041	,231	-,122	,906 ^c
	N of Valid Cases			11			
Koučování	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b		,168	,204	,789	,430
		Kendall's tau-c		,087	,111	,789	,430
		Spearman Correlation		,176	,212	,961	,345 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R		,255	,225	1,420	,166 ^c
	N of Valid Cases			31			

Závislost otázky č. 10 na otázce č. 2 – rozdělené soubory

Otázka č. 2 new * Otázka č. 10 new Crosstabulation

Count

Příslušnost ke skupině			Otázka č. 10 new			Total
			Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Koučové	Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	1	0	1	2
		Nevím	0	1	0	1
		Souhlasím	1	0	7	8
	Total		2	1	8	11
Koučování	Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	2	0	3	5
		Nevím	0	0	1	1
		Souhlasím	3	2	20	25
	Total		5	2	24	31

Directional Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,462	,310	1,312	,189
			Otázka č. 2 new Dependent	,462	,319	1,312	,189
			Otázka č. 10 new Dependent	,462	,319	1,312	,189
Koučování	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,156	,201	,753	,451
			Otázka č. 2 new Dependent	,146	,190	,753	,451
			Otázka č. 10 new Dependent	,168	,217	,753	,451

Symmetric Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b		,462	,310	1,312	,189
		Kendall's tau-c		,298	,227	1,312	,189
		Spearman Correlation		,467	,308	1,583	,148 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R		,405	,338	1,330	,216 ^c
	N of Valid Cases			11			
Koučování	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b		,157	,201	,753	,451
		Kendall's tau-c		,081	,108	,753	,451
		Spearman Correlation		,163	,208	,890	,381 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R		,217	,218	1,198	,240 ^c
	N of Valid Cases			31			

Závislost otázky č. 1 na otázce č. 16 – rozdělené soubory

Otázka č. 16 new * Otázka č. 1 new Crosstabulation

Count

Příslušnost ke skupině			Otázka č. 1 new			Total
			Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Koučové	Otázka č. 16 new	Nevím	0	0	2	2
		Souhlasím	2	1	6	9
	Total		2	1	8	11
Koučování	Otázka č. 16 new	Nesouhlasím	0	0	2	2
		Nevím	1	0	2	3
		Souhlasím	4	2	20	26
	Total		5	2	24	31

Directional Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	-,273	,116	-,1459	,145
			Otázka č. 16 new Dependent	-,231	,142	-,1459	,145
			Otázka č. 1 new Dependent	-,333	,157	-,1459	,145
Koučování	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	-,025	,164	-,155	,877
			Otázka č. 16 new Dependent	-,022	,145	-,155	,877
			Otázka č. 1 new Dependent	-,029	,190	-,155	,877

Symmetric Measures

Příslušnost ke skupině			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,277	,118	-,1459	,145
		Kendall's tau-c	-,198	,136	-,1459	,145
		Spearman Correlation	-,285	,123	-,894	,395 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R	-,274	,119	-,855	,415 ^c
	N of Valid Cases		11			
Koučování	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,026	,166	-,155	,877
		Kendall's tau-c	-,012	,081	-,155	,877
		Spearman Correlation	-,028	,173	-,149	,883 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R	-,056	,138	-,299	,767 ^c
	N of Valid Cases		31			

Závislost otázky č. 16 na otázce č. 5 – rozdělené soubory

Otázka č. 5 new * Otázka č. 16 new Crosstabulation

Count

Příslušnost ke skupině			Otázka č. 16 new			Total
			Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Koučové	Otázka č. 5 new	Nesouhlasím		1	4	5
		Nevím		0	1	1
		Souhlasím		1	4	5
		Total		2	9	11
Koučovaní	Otázka č. 5 new	Nesouhlasím	0	1	9	10
		Nevím	1	1	1	3
		Souhlasím	1	1	16	18
		Total	2	3	26	31

Directional Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,000	,287	,000	1,000
			Otázka č. 5 new Dependent	,000	,423	,000	1,000
			Otázka č. 16 new Dependent	,000	,218	,000	1,000
Koučovaní	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,045	,143	,316	,752
			Otázka č. 5 new Dependent	,066	,210	,316	,752
			Otázka č. 16 new Dependent	,034	,108	,316	,752

Symmetric Measures

Příslušnost ke skupině			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,000	,303	,000	1,000
		Kendall's tau-c	,000	,252	,000	1,000
		Spearman Correlation	,000	,314	,000	1,000 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R	,000	,313	,000	1,000 ^c
	N of Valid Cases		11			
Koučovaní	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,047	,150	,316	,752
		Kendall's tau-c	,028	,089	,316	,752
		Spearman Correlation	,053	,161	,285	,778 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R	-,012	,134	-,067	,947 ^c
	N of Valid Cases		31			

Závislost otázky č. 18 na otázce č. 2 – rozdělené soubory

Otázka č. 2 new * Otázka č. 18 new Crosstabulation

Count

Příslušnost ke skupině			Otázka č. 18 new			Total
			Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Koučové	Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	0	1	1	2
		Nevím	0	1	0	1
		Souhlasím	1	4	3	8
		Total	1	6	4	11
Koučování	Otázka č. 2 new	Nesouhlasím	3	2	0	5
		Nevím	0	0	1	1
		Souhlasím	7	8	10	25
		Total	10	10	11	31

Directional Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	-,067	,265	-,249	,803
			Otázka č. 2 new Dependent	-,059	,234	-,249	,803
			Otázka č. 18 new Dependent	-,077	,307	-,249	,803
Koučování	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,211	,138	1,421	,155
			Otázka č. 2 new Dependent	,156	,110	1,421	,155
			Otázka č. 18 new Dependent	,323	,207	1,421	,155

Symmetric Measures

Příslušnost ke skupině			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,067	,268	-,249	,803
		Kendall's tau-c	-,050	,199	-,249	,803
		Spearman Correlation	-,068	,283	-,205	,842 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R	-,120	,263	-,363	,725 ^c
	N of Valid Cases		11			
Koučování	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,225	,148	1,421	,155
		Kendall's tau-c	,156	,110	1,421	,155
		Spearman Correlation	,243	,159	1,348	,188 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R	,283	,141	1,588	,123 ^c
	N of Valid Cases		31			

Závislost otázky č. 18 na otázce č. 4 – rozdělené soubory

Otázka č. 4 * Otázka č. 18 new Crosstabulation

Count

Příslušnost ke skupině			Otázka č. 18 new			Total
			Nesouhlasím	Nevím	Souhlasím	
Koučové	Otázka č. 4	Nesouhlasím	0	0	1	1
		Nevím/Nemohu posoudit	0	0	1	1
		Souhlasím	1	6	2	9
		Total	1	6	4	11
Koučování	Otázka č. 4	Rozhodně nesouhlasím	0	1	0	1
		Nesouhlasím	2	1	2	5
		Nevím/Nemohu posoudit	2	0	0	2
		Souhlasím	4	8	6	18
		Rozhodně souhlasím	2	0	3	5
		Total	10	10	11	31

Directional Measures

Příslušnost ke skupině				Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	-,528	,158	-1,892	,058
			Otázka č. 4 Dependent	-,412	,218	-1,892	,058
			Otázka č. 18 new	-,737	,135	-1,892	,058
			Dependent				
Koučování	Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,151	,173	,866	,386
			Otázka č. 4 Dependent	,144	,166	,866	,386
			Otázka č. 18 new	,158	,182	,866	,386
			Dependent				

Symmetric Measures

Příslušnost ke skupině			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Koučové	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,551	,164	-1,892	,058
		Kendall's tau-c	-,347	,183	-1,892	,058
		Spearman Correlation	-,582	,177	-2,147	,060 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R	-,522	,160	-1,835	,100 ^c
	N of Valid Cases		11			
Koučování	Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,151	,174	,866	,386
		Kendall's tau-c	,144	,166	,866	,386
		Spearman Correlation	,164	,193	,895	,378 ^c
	Interval by Interval	Pearson's R	,127	,177	,688	,497 ^c
	N of Valid Cases		31			

Příloha č. 7 - Ordinální rozptyly

Ordinální rozptyl - koučování

Otázka č. 1

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Rozhodně nesouhlasím	0,097	0,087591
Nesouhlasím	0,065	0,060775
Nevím/Nemohu posoudit	0,065	0,060775
Souhlasím	0,67	0,2211
Rozhodně souhlasím	0,097	0,087591
Součet		0,517832
dorvar =	1,035664	

Otázka č. 2

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,161	0,135079
Nevím/Nemohu posoudit	0,032	0,030976
Souhlasím	0,71	0,2059
Rozhodně souhlasím	0,097	0,087591
Součet		0,459546
dorvar =	0,919092	

Otázka č. 3

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,097	0,087591
Nevím/Nemohu posoudit	0,161	0,135079
Souhlasím	0,613	0,237231
Rozhodně souhlasím	0,129	0,112359
Součet		0,57226
dorvar =	1,14452	

Otázka č. 4

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Rozhodně nesouhlasím	0,032	0,030976
Nesouhlasím	0,161	0,135079
Nevím/Nemohu posoudit	0,065	0,060775
Souhlasím	0,581	0,243439
Rozhodně souhlasím	0,161	0,135079
Součet		0,605348
dorvar =	1,210696	

Otázka č. 5

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Rozhodně nesouhlasím	0,032	0,030976
Nesouhlasím	0,29	0,2059
Nevím/Nemohu posoudit	0,097	0,087591
Souhlasím	0,484	0,249744
Rozhodně souhlasím	0,097	0,087591
Součet		0,661802
dorvar =	1,323604	

Otázka č. 6

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Rozhodně nesouhlasím	0,032	0,030976
Nesouhlasím	0,097	0,087591
Nevím/Nemohu posoudit	0,226	0,174924
Souhlasím	0,581	0,243439
Rozhodně souhlasím	0,065	0,060775
Součet		0,597705
dorvar =	1,19541	

Otázka č. 7

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Rozhodně nesouhlasím	0,032	0,030976
Nesouhlasím	0,29	0,2059
Nevím/Nemohu posoudit	0,226	0,174924
Souhlasím	0,387	0,237231
Rozhodně souhlasím	0,065	0,060775
Součet		0,709806
dorvar =	1,419612	

Otázka č. 8

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,129	0,112359
Nevím/Nemohu posoudit	0,097	0,087591
Souhlasím	0,613	0,237231
Rozhodně souhlasím	0,161	0,135079
Součet		0,57226
dorvar =	1,14452	

Otázka č. 9

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,129	0,112359
Nevím/Nemohu posoudit	0,194	0,156364
Souhlasím	0,516	0,249744
Rozhodně souhlasím	0,161	0,135079
Součet		0,653546
dorvar =	1,307092	

Otázka č. 10

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,161	0,135079
Nevím/Nemohu posoudit	0,065	0,060775
Souhlasím	0,677	0,218671
Rozhodně souhlasím	0,097	0,087591
Součet		0,502116
dorvar =	1,004232	

Otázka č. 11

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Rozhodně nesouhlasím	0,065	0,060775
Nesouhlasím	0,516	0,249744
Nevím/Nemohu posoudit	0,226	0,174924
Souhlasím	0,194	0,156364
Součet		0,641807
dorvar =	1,283614	

Otázka č. 12

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Rozhodně nesouhlasím	0,032	0,030976
Nesouhlasím	0,226	0,174924
Nevím/Nemohu posoudit	0,194	0,156364
Souhlasím	0,484	0,249744
Rozhodně souhlasím	0,065	0,060775
Součet		0,672783
dorvar =	1,345566	

Otázka č. 13

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,097	0,087591
Nevím/Nemohu posoudit	0,226	0,174924
Souhlasím	0,516	0,249744
Rozhodně souhlasím	0,161	0,135079
Součet		0,647338
dorvar =	1,294676	

Otázka č. 14

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Rozhodně nesouhlasím	0,032	0,030976
Nesouhlasím	0,097	0,087591
Nevím/Nemohu posoudit	0,097	0,087591
Souhlasím	0,677	0,218671
Rozhodně souhlasím	0,097	0,087591
Součet		0,51242
dorvar =	1,02484	

Otázka č. 15

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Rozhodně nesouhlasím	0,097	0,087591
Nesouhlasím	0,29	0,2059
Nevím/Nemohu posoudit	0,258	0,191436
Souhlasím	0,29	0,2059
Rozhodně souhlasím	0,065	0,060775
Součet		0,751602
dorvar =	1,503204	

Otázka č. 16

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,065	0,060775
Nevím/Nemohu posoudit	0,097	0,087591
Souhlasím	0,323	0,218671
Rozhodně souhlasím	0,516	0,249744
Součet		0,616781
dorvar =	1,233562	

Otázka č. 17

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,065	0,060775
Nevím/Nemohu posoudit	0,29	0,2059
Souhlasím	0,613	0,237231
Rozhodně souhlasím	0,032	0,030976
Součet		0,534882
dorvar =	1,069764	

Otázka č. 18

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Rozhodně nesouhlasím	0,161	0,135079
Nesouhlasím	0,161	0,135079
Nevím/Nemohu posoudit	0,323	0,218671
Souhlasím	0,323	0,218671
Rozhodně souhlasím	0,032	0,030976
Součet		0,738476
dorvar =	1,476952	

Ordinální rozptyl - koučové**Otázka č. 1**

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,182	0,148876
Nevím/Nemohu posoudit	0,091	0,082719
Souhlasím	0,727	0,198471
Součet		0,430066
dorvar =	0,860132	

Otázka č. 2

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,182	0,148876
Nevím/Nemohu posoudit	0,091	0,082719
Souhlasím	0,727	0,198471
Součet		0,430066
dorvar =	0,860132	

Otázka č. 3

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,182	0,148876
Souhlasím	0,818	0,148876
Součet		0,297752
dorvar =	0,595504	

Otázka č. 4

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,091	0,082719
Nevím/Nemohu posoudit	0,091	0,082719
Souhlasím	0,818	0,148876
Součet		0,314314
dorvar =	0,628628	

Otázka č. 5

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,455	0,247975
Nevím/Nemohu posoudit	0,091	0,082719
Souhlasím	0,455	0,247975
Součet		0,578669
dorvar =	1,157338	

Otázka č. 6

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nevím/Nemohu posoudit	0,273	0,198471
Souhlasím	0,364	0,231504
Rozhodně souhlasím	0,364	0,231504
Součet		0,661479
dorvar =	1,322958	

Otázka č. 7

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Souhlasím	0,545	0,247975
Rozhodně souhlasím	0,455	0,247975
Součet		0,49595
dorvar =	0,9919	

Otázka č. 8

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,182	0,148876
Nevím/Nemohu posoudit	0,091	0,082719
Souhlasím	0,545	0,247975
Rozhodně souhlasím	0,182	0,148876
Součet		0,628446
dorvar =	1,256892	

Otázka č. 9

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Souhlasím	0,545	0,247975
Rozhodně souhlasím	0,455	0,247975
Součet		0,49595

dorvar = 0,9919

Otázka č. 10

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,182	0,148876
Nevím/Nemohu posoudit	0,091	0,082719
Souhlasím	0,727	0,198471
Součet		0,430066

dorvar = 0,860132

Otázka č. 11

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,455	0,247975
Nevím/Nemohu posoudit	0,182	0,148876
Souhlasím	0,273	0,198471
Rozhodně souhlasím	0,091	0,082719
Součet		0,678041

dorvar = 1,356082

Otázka č. 12

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,091	0,082719
Souhlasím	0,818	0,148876
Rozhodně souhlasím	0,091	0,082719
Součet		0,314314

dorvar = 0,628628

Otázka č. 13

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,091	0,082719
Souhlasím	0,909	0,082719
Součet		0,165438

dorvar = 0,330876

Otázka č. 14

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Souhlasím	0,636	0,231504
Rozhodně souhlasím	0,364	0,231504
Součet		0,463008
dorvar =	0,926016	

Otázka č. 15

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nevím/Nemohu posoudit	0,091	0,082719
Souhlasím	0,727	0,198471
Rozhodně souhlasím	0,182	0,148876
Součet		0,430066
dorvar =	0,860132	

Otázka č. 16

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nevím/Nemohu posoudit	0,182	0,148876
Souhlasím	0,636	0,231504
Rozhodně souhlasím	0,182	0,148876
Součet		0,529256
dorvar =	1,058512	

Otázka č. 17

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,273	0,198471
Souhlasím	0,636	0,231504
Rozhodně souhlasím	0,091	0,082719
Součet		0,512694
dorvar =	1,025388	

Otázka č. 18

i	P_i	$P_i(1-P_i)$
Nesouhlasím	0,091	0,082719
Nevím/Nemohu posoudit	0,545	0,247975
Souhlasím	0,364	0,231504
Součet		0,562198
dorvar =	1,124396	